

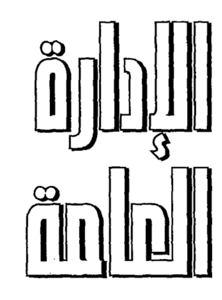
دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

فى هذا العدد:

• المجلد الثامن والأربعون • العدد الثالث • رجب ١٤٢٩هـ • يولية ٢٠٠٨م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمد: ٠٢٥٦-٩٠٣٥
ISSN.02569035
رقم الإيداع: ١٤/٠١٣٧



دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد

• المجلد الثامن والأربعون • العدد الثالث • رجب ١٤٢٩هـ • يولية ٢٠٠٨م



• المجلد الثامن والأربعون
• العدد الثالث

هيئة التحرير

تُعبِّر البحوث والدراسات والمقالات التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبِّر بالضرورة عن رأى المعهد.



دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخري.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمي.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمي.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١
E-mail: journal@ipa.edu.sa
الموقع الإلكتروني: www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

أ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:
(الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)
- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:
، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السناري، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب).

(AL-Hamad, 1994a) (AL-Hamad, 1994b)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ).

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ).

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣: ١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣: ٢٠) Deming, (1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخري. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالي:

- **البحوث والدراسات:**

الطويل، محمد (١٤١٠هـ). «التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته»، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - **الكتب:**

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها.** الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership,** San Francisco: Jossey - Bass

د - **فصل فى كتاب:**

- الشقاوي، عبدالرحمن (١٤١٦هـ). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية.** الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - النشرات والوثائق الرسمية:

- **التقرير الإحصائى السنوى** (١٤٢٠هـ). الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطني.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم** (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - **الرسائل الأكاديمية:**

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations.** Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكتروني

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الاطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالي:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of Bibliographic
Research, 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler, S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A. (1993). Role of early supervisory experience in supervisor performance. *journal of applied Psychology, 78,* 443-449. Retrived October 23.2000, from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J., Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M., et al. (1998, July). Videocounseling for Families for rural teens with epilepsy-- Project update. Telehealth News, 2(2) Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/ newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYUth WWW user survery. (n.d.). Retrieved August 8, 2000,from http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F., &Nix, D.H. (1993). Technology and education: New wine in bottles: Choosing pasts and imagining educational futures. Retrieved August24,2000, form Colombia University, institute for learning Technologies Web site: http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

- ❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
- ❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصًا فى نفس المجال العلمى للكتاب.
- ❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
- ❖ أن يكون الكتاب مرجعيًا وحديث النشر
- ❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).

❖ جودة أسلوب الكتاب.

❖ قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.

❖ الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديدًا أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).

❖ مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.

❖ أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

ملخصات الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، وألا يزيد عدد صفحات الملخص على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتي:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمي: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثاني) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا - الجداول والأشكال:

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا - المراجع:

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

الصفحة	المحتويات

مقارنة بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القيادة فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى للمرؤوسين

الدكتور أحمد بن مداوس اليامي
أستاذ مشارك بقسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال
جامعة الملك سعود - الرياض

● دورية الإدارة العـامـة
● المجلد الثامن والأربعون
● العـــــدد الثالث
● رجـــب ١٤٢٩هـ
● يـوليـة ٢٠٠٨م

مقارنة بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القيادة فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى للمرؤوسين

د. أحمد بن مداوس اليامي ❖

ملخص:

حاولت هذه الدراسة كشف مدى وجود السلوك القيادى التعاونى التنافسى والفردى فى بعض المنشآت الصحية فى المملكة العربية السعودية وبيان مدى قدرة هذه السلوكيات، مقارنة ببعض خصائص واتجاهات المرؤوسين فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى للمرؤوسين. وللقيام باختبار مدى قوة هذه السلوكيات مقارنة بخصائص واتجاهات المرؤوسين فى التنبؤ بمكونات مركب الالتزام التنظيمى؛ استُخدم أسلوب الانحدار المتعدد بإجراء الخطوة - خطوة. وقد كان من أبرز نتائجها: (١) أن سلوك التعاون هو الغالب ويليه سلوك الفردية ثم سلوك التنافس. (٢) أن الرضا الوظيفى هو أقوى متنبئ بكل من ولاء وتعلق والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم. (٣) أن سلوك التنافس متنبئ قوى بكل من ولاء المرؤوسين والتزامهم نحو المنظمة. (٤) أن سلوك التعاون فقط متنبئ قوى بتعلق المرؤوسين بمنظماتهم. وبناء على هذه النتائج وغيرها أسْدَى الباحث بعض التوصيات للقيادات الإشرافية.

يقوم الاعتماد المتبادل بدور بارز فى إنجاز الأعمال فى المنظمات الإدارية. وهذا يعنى أن إنجاز بعض العاملين لمهامهم وتحقيق أهدافهم يعتمدان - جزئياً - على قيام العاملين الآخرين بما أوكل إليهم من أعمال. وفى حال تباطؤ أو تأخر أى فريق فى إنجاز ما أوكل إليه فإن أعمال الفريق الآخر تتباطأ ولا يستطيع إنجاز أهدافه بالكفاءة المطلوبة.

ويكون الاعتماد المتبادل غير الفاعل مكلفاً جداً للمنظمات. ويرى كثير من الباحثين والممارسين أن الاعتماد المتبادل غير الفاعل يضر بالمعنويات وجودة الحياة العملية. وبشكل أكثر تحديداً، يؤدى الاعتماد المتبادل غير الفاعل والتفاعلات الناتجة عنه إلى ضياع الوقت، وتبادل غير فاعل للموارد، مما يؤدى إلى تأخير فى إكمال الأعمال، كما يؤدى إلى إخفاق فى أخذ المعلومات والأفكار ذات العلاقة فى الاعتبار وهذا - بالتالى - يؤدى إلى برامج مكلفة وغير ضرورية (Janz & Tjosvold, 1985; Tjosvold, 1986). ولأن المنظمات تحتاج إلى تدفق المعلومات وإلى تنسيق الجهود لكى تكون فاعلة؛ يمكن للاعتماد المتبادل غير الفاعل إعاقة تلك العمليات الأساسية وبالتالى الفتّ فى عضد الإنتاجية والتأثير سلباً فى كفاءة المنظمة بشكل عام (Tjosvold, 1986).

❖ أستاذ مشارك بقسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود - الرياض.

ويكون الاعتماد المتبادل فى الأهداف واضحاً جداً فى علاقات الرئيس - المرؤوس فـدور كل منهما يعتمد علـى دور الآخر. فكل منهما لـه دور ولديه معلومات وموارد يحتـاج إليها الآخر، وظهور الاعتماد المتبادل غير الفاعل يؤثر سـلباً فى اتجاهات كل منهما ومن ثم يؤثر فى الأداء الفردى ثم يؤثر فى إنتاجية الوحدة التى يعملان بها.

مشكلة الدراسة:

تتصـف الجماعات الصغيرة، كالمشـرف المباشـر ومرؤوسـيه، بديناميكية معينة تنعكس على اتجاهات وسلوكيات أفراد هذه الجماعات. وقد أجريت دراسة ديناميكية الجماعـات الصغيرة منذ الخمسـينيات من القرن العشـرين الميـلادى. وحديثاً قام الباحثون بدراسـة مدى وجود سـلوكيات التعاون والتنافـس والفردية فى العديد من الجماعات الصغيرة، ومن بينها الجماعات المكونة من المشـرف المباشـر ومرؤوسـيه (Tjosvold, 1986; Tjosvold and Weicker, 1993; Ward, 1995). وقـد تم اقتراح أن السـلوكيات الناتجة عـن ديناميكية الجماعات قد تؤثر فى اتجاهات وسـلوكيات أخـرى، مثل الرضا والولاء والالتزام والأداء. والدراسـة الحالية تحاول التركيز على المقارنة بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوسـين وبعض سـلوكيات القيادة، واعتبار ذلك نتاجـاً لديناميكية العلاقة بـين الرئيس - المرؤوس، فى التنبـؤ بمركب الالتزام التنظيمى: الولاء التنظيمى، التعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى.

تساؤلات وفرضيات الدراسة:

فى ضوء مشـكلة الدراسـة، يحـاول هذا البحـث الإجابة عن عدد من الأسـئلة والفرضيات فى هذا الشأن وهى:

السـؤال الأول: مـا مدى وجود سـلوك التعاون، التنافس والفردية بين المشـرفين المباشرين حسب إدراك المرؤوسين لهذه السلوكيات؟

السـؤال الثانى: ما نوع العلاقات بين سلوكيات التعاون والتنافس والفردية من قبل المشـرفين المباشـرين، وبين بعض اتجاهات المرؤوسين فى بعض المنشآت الصحية فى المملكة العربية السعودية؟

وفى ضوء الدراسات السابقة تم وضع الفرضيات التالية:

- فرضية ١: هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظف وبين الولاء التنظيمى، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمى.

- فرضيـــة ٢ : هناك علاقــات إيجابية بين الخبرة فى العمل وبــين الولاء التنظيمى، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمى.
- فرضية ٣: هناك علاقات سلبية بين المستوى التعليمى للموظف وبين الولاء التنظيمي والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمى.
- فرضيـــة ٤ : هناك علاقــات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن المشــرف المباشر وبين الولاء التنظيمى، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى.
- فرضيـــة ٥ : هناك علاقات إيجابيـــة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفى وبين الولاء التنظيمى، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمى.
- فرضية ٦ : هناك علاقات إيجابية بين سلوك التعاون وبين الولاء التنظيمى، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى.
- فرضية ٧ : هناك علاقات سلبية بين سلوك التنافس وبين الولاء التنظيمى، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمى.
- فرضية ٨ : هناك علاقات ســلبية بين سلوك الفردية وبين الولاء التنظيمى، والتعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمى.

السـؤال الثالث: ما مدى قوة ســلوكيات المشــرف المباشـــر مقارنــة بالخصائص والاتجاهات الشـــخصية للمرؤوســين فى التنبــؤ بولاء وتعلق والتزام المرؤوســين نحو منظماتهم؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراســة فى إبراز جانبين مهمين: (١) الجانب العلمى وينقسم إلى: (أ) تعريف القارئ بنظرية (دتش، Deutsch, 1949) فى التعاون والتنافس والفردية بــين الأفراد والجماعات الصغيرة. (ب) بيان مدى وجود الســلوك القيادى التعاونى، التنافسى والفردى فى بعض المنشآت الصحية فى المملكة العربية السعودية، وهل هذه الســلوكيات قادرة على التنبؤ ببعض اتجاهات المرؤوسين، مثل الولاء التنظيمى والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى. (٢) الجانب العملى من خلال لفت انتباه القادة، ولاسيما القيادة الإشرافية المباشرة، إلى الســلوكيات القيادية التى يدرك المرؤوسون أنها تعزز ولاءهم وتعلقهم والتزامهم تجاه منظماتهم، والســلوكيات التى تفعل عكس ذلك. ومن

ثم فإن المشـــرفين الحصيفين ســيحاولون تطبيق نتائج هذه الدراسة على سلوكياتهم القيادية، ويرون نتيجة التغيير فى ســـلوكياتهم وتأثير ذلك فى ولاء والتزام مرؤوسيهم نحو منظماتهم.

أهداف الدراسة:

ترمى هذه الدراســة إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومنها: (١) وصف مكونات نظريـــة (دتـــش، ١٩٤٩) فى التعاون والتنافس والفرديـــة. (٢) رؤية مدى انطباق هذه النظرية على ســـلوكيات القيادة الإشـــرافية فى التعامل مع المرؤوســـين. (٣) اختبار العلاقـــة بين التعـــاون والتنافس والفردية باعتبارها ســـلوكيات إشـــرافية وبين بعض اتجاهـــات العاملين كالولاء والتعلق والالتزام للمنظمة التى يعمل بها المرؤوســـون. (٤) اختبار مدى قدرة هذه السلوكيات فى التنبؤ بتلك الاتجاهات مقارنة ببعض الاتجاهات والخصائص الشـــخصية الأخرى. (٥) اســـتنتاج بعض التوصيات والمقترحات المفيدة للقيادة الإشرافية بناء على نتائج البحث الميدانى.

الإطار النظرى والدراسات السابقة:

نظرية التعاون والتنافس والفردية فى المنظمات:

بنـــاءً على أفكار (ليفـــين Lewin) وغيره من الباحثين فـــى مركز بحوث ديناميكية الجماعات التابع لمعهد «ماستيوســـتس» للتكنولوجيا، اقترح (دتش Deutsch, 1949) النظرية التى أشارت إلى نتائج التعاون والتنافس والعمليات التى تؤدى إلى تلك النتائج. ففى مجال التعاون يدرك الأشخاص أن أهدافهم مرتبطه إيجابياً؛ بمعنى أن تقدم فرد ما نحو تحقيق هدفه يسهل عملية تحقيق أهداف الآخرين. أما فى التنافس، فيدرك الأشـــخاص أن أهدافهم مرتبطة ســـلبياً؛ بمعنى أن حركة فرد مـــا نحو تحقيق هدفه تتعـــارض مع احتمالية تحقيق الآخريـــن لأهدافهم وتقلل منها. وفـــى الفردية يدرك الأشـــخاص أنه لا علاقة بين أهدافهم. وبالتالى فإن تحقيق أى شـــخص لأهدافه لا يسهّل ولا يعوق وصول الآخرين إلى أهدافهم.

ويـــرى (Tjosvold, 1984) أن مفهومـــى التعـــاون والتنافس يحتويـــان على «نغمة» أيدلوجية ويحتملان عدة معان حســـب تفســـيرات الباحثين لهذين المفهومين. فمثلاً يعتبر التعاون عند بعض الأشـــخاص هو الحل، فى حين يعتبر آخرون أن التنافس هو

أســاس بناء الشــخصية ويعّبر عن الديمقراطية فى الغرب. كما قد يستخدم التعاون ليعنى الانســجام/الجذب، وغياب الصراع؛ فى حــين يعنى التنافس التحدى والطموح العالى. ولكن (دتش) لم يعن أياً مما ســبق؛ لهذا وضع مفهوم الاعتمادية أو الاعتماد المتبادل فى الأهداف أو الأهداف المتداخلة goal interdependence.

وحسب نظرية (دتش) فإن الاعتماد المتبادل فى الأهداف يؤثر بشكل مباشر فى اتجاه الأشخاص نحو سلوكيات الآخرين. وقد حدد (دتش) نوعين رئيسين من الأفعال: (١) الأفعال الفاعلة التى تزيد من احتمال تحقيق الشخص لأهدافه، (٢) الأفعال «الخرقاء» التى تخفض من احتمالات وصول الشخص إلى أهدافه. ومن ثم فإن اتجاه/«موقف» الشــخص نحو الأفعال الفاعلة أو «الخرقاء» يؤدى إلــى ظهور التفاعلات الاجتماعية التى يطلق عليها التعاون والتنافس. ففى التعاون تســاعد الأفعال الفاعلة لشــخص ما الآخرين على تحقيق أهدافهم، ومن الممكن أن تحل محل ســلوكياتهم الفاعلة ويتم تثمينها بشــكل إيجابى. أما الســلوكيات «الخرقاء» فليست مساعدة، ومن ثم لا يمكن أن تحل محل ســلوكيات الآخرين ويتم تثمينها بشكل ســلبى. أيضاً فى إطار التعاون يحاول الأشخاص التأثير والانفتاح للتأثر خلال أدائهم الفاعل للوصول إلى الأهداف. أما فى التنافس فيكون لدى الأشخاص شك فى تأثير الآخرين؛ لأنهم يعتقدون أنهم لا يحاولون تعزيز أفعالهم الفاعلة أو مساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

وعلى افتراض أن الأشــخاص يقومون بأفعال فاعلة أكثر من قيامهم بأفعال «خرقاء»، اقترح (دتش) النتائج الآتية للتعاون والتنافس (الجبرى والديب، ١٩٩٨؛ Tjosvold, 1984). أما الفردية فقد تم توقع أنها لا تؤدى إلى تفاعل اجتماعى أو نتائج فى هذا الشأن.

المساعدة المتوقعة والفعلية: فى ظل التعاون يتوقع الأشخاص من الآخرين مساعدتهم على القيام بأداء فاعل للوصول إلى أهدافهم، وفى الواقع يقومون بمســاعدة بعضهم بعضاً. أما فى ظل التنافس فيشك الأشخاص فى مساعدة الآخرين لهم للوصول إلى أهدافهم؛ حيث يقومون بوضع العراقيل أمامهم حتى يزيدوا من احتمالية وصولهم إلى الأهداف قبلهم.

الاتصال والتأثير: فى ظل التعاون يميل الاتصال إلى أن يكون صحيحاً ويتم تلبية طلبات المعلومات خلال تحديد المشــكلات والمساعدة بين الأطراف. وفى ظل التنافس يميل الأشــخاص إلى الشــك فى رســائل وتأثير الآخرين، إذ يحاول كل طرف تضليل الطرف أو الأطراف الأخرى لمنعهم من الوصول إلى أهدافهم.

الاتجاه نحو المهام: يقوم الأشخاص فى ظل التعاون بتقسيم المهام ويشجع بعضهم بعضاً لإكمالها حتى يستطيع الجميع التقدم نحو تحقيق أهدافهم. أما فى ظل التنافس فيجب على المتنافسين القيام بمهامهم بأنفسهم؛ وهذا ناتج عما يقومون به من عرقلة لجهود الآخرين إذ يرون أنها تعرقل مسيرتهم نحو أهدافهم.

الصداقة والتأييد: فى ظل التعاون تنعكس القيمة الإيجابية المعطاة للسلوكيات الفاعلة للآخرين فى شكل اتجاه/موقف إيجابى بين الأعضاء. أما فى ظل التنافس فيميل الأطراف إلى كره بعضهم بعضاً فى ظل رؤية أنهم يعوقون وصولهم إلى أهدافهم.

ورغم أن نظرية (دتش) تقترح أن هناك أنواعاً خالصة من الاعتماد المتبادل فى الأهداف، إلا أنها ترى أيضاً أن معظم الحالات تحتوى على عناصر من التعاون، والتنافس والفردية. فمثلاً إذا كان لدينا فريقان متنافسان فمازال لديهما قدر معين من التعاون وهو الشيء المتنافس عليه. ففى مباراة لكرة القدم على الفريقين المتنافسين أن يتعاونا مع حكم المباراة حتى يخرجا بمباراة نظيفة من الإصابات مثلاً. وفى داخل كل فريق رغم أن أعضاءه مترابطون ويتعاونون للفوز بالمباراة، إلا أن كل عضو يحاول فى الوقت نفسه أن يبرز مهاراته وقدراته الفردية. ولكن رغم ذلك، يغلب على كل حالة نوع معين من الاعتماد المتبادل فى الأهداف؛ بمعنى فى أى حالة تفاعل اجتماعى تكون الغلبة إما للتعاون أو التنافس أو الفردية وهذا ما تحاول نظرية «دتش» اقتراحه وإثباته (Deutsch, 1949; Tjosvold, 1984).

مفهوم الالتزام التنظيمى:

هناك كم هائل من الأدبيات، ولاسيما باللغة الانجليزية، يتعلق بمناقشة مفهوم الالتزام التنظيمى (انظر مثال ذلك، Becker, 1960; Meyer and Allen, 1997). وقد تم اقتراح العديد من التعاريف لهذا المفهوم. فمثلاً عرّف (Sheldon, 1971: 143) الالتزام التنظيمى بأنه «اتجاه أو توجه يربط أو يعلّق ذات الشخص بالمنظمة». أما (Mowday, Steers and Porter, 1979: 226) فقد عرفوا الالتزام التنظيمى بأنه «القوة النسبية للتطابق أو التماثل مع منظمة معينة والانهماك فيها». كما اقترح (Steers, 1977: 46) أن الالتزام التنظيمى يتمثل فى ثلاثة عوامل على الأقل: (١) إيمان قوى بقبول هدف المنظمة وقيمها، (٢) استعداد لبذل جهد كبير فى صالح المنظمة، (٣) رغبة قوية فى استمرار العضوية أو الانتماء إلى المنظمة.

خصائص واتجاهات المرؤوس والالتزام التنظيمى:

هناك العديد من الدراسات التى بحثت فى العلاقة بين عمر الموظف وبين التزامه التنظيمى (انظر مثال ذلك، Cohen, 1992; Glisson & Durick, 1988; Naumann, 1993). وقد وجدت بعض الدراسات علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظف وبين التزامه التنظيمى (انظر مثال ذلك، العتيبى والسواط، ١٩٩٧م؛ Abdulla and Shaw, 1999; Luthans, Baack and Taylor, 1987)، فى حين لم تجد دراسات أخرى علاقة ذات دلالة إحصائية رغم أنها فى الاتجاه نفسه (انظر مثال ذلك، المعانى، ١٩٩٩م؛ اليامى، ٢٠٠٣م). كما وجدت بعض الدراسات أن عمر الموظف متنبئ ذو دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمى (انظر مثال ذلك، McFarlin & Sweeny, 1992; Naumann, 1993; Steers, 1977). وفى الإجمال، توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمر الموظف، وبين التزامه التنظيمى.

والخصيصة الشخصية الثانية التى تبحث فيها هذه الدراسة هى طول مدة الخبرة فى مجال العمل. ويمكن اقتراح أنه كلما طالت الخبرة فى مجال العمل، زاد ولاء وتعلق والتزام الموظف نحو المنظمة التى يعمل بها. وقد وجدت بعض الدراسات علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة فى المنظمة، وبين التزام الموظفين نحو منظماتهم (Abdulla and Shaw, 1999; Luthans, et al., 1987; Naumann, 1993).

أما الخصيصة الشخصية الثالثة – قيد الدراسة – فهى المستوى التعليمى للموظف. وقد أشارت معظم الدراسات إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمى للموظف وبين التزامه نحو المنظمة (انظر Mathieu and Zajac, 1990 لمراجعة شاملة فى هذا الشأن). أيضاً وجدت هذه العلاقة العكسية فى بعض الدراسات الحديثة (انظر مثال ذلك، اليامى، ٢٠٠٣م؛ Mannheim، Baruch and Tal, 1997; Tansky, Gallagher and Wetzel, 1997). كما وجد (اليامى، ٢٠٠٣م) أن المستوى التعليمى متنبئ ذو دلالة إحصائية بكل من التعلق بالمنظمة، والالتزام التنظيمى بين عينة كبيرة من الموظفين العاملين فى مواقع غير إشرافية. وتفسيراً لهذه العلاقة، اقترح (Mowday, Porter and Steers, 1982) أن لدى الأشخاص ذوى التأهيل العالى توقعات أعلى مما تستطيع منظماتهم الوفاء بها. وفى دراسة أجريت بين عينة من موظفى المؤسسات العامة فى المملكة العربية السعودية، وجد (رشيد، ٢٠٠٤م) أن الخصائص الشخصية، مثل العمر الحالة الاجتماعية، الخبرة والتعليم، تُبرز بعض التباين فى الولاء التنظيمى، ولكن تأثيرها محدود وليس ذا دلالة إحصائية عند وضع

هـــذه المتغيرات تحت التحكم. وبالتحديد وجدت هذه الدراســة تأثيراً للعمر والخبرة على الولاء العاطفى فقط ولا يوجد أى تأثير لأى من الخصائص الشخصية على الولاء المستمر والولاء المعيارى.

كمــا قد يؤدى التفاعل والتبادل اليومى بين المرؤوس وبين رئيســه المباشــر إلى أن يكــوّن كل واحــد منهما بعض الاتجاهــات نحو الآخر. ومن اتجاهــات المرؤوس قيد الدراسة مدى رضا المرؤوس عن مشرفه المباشر وقدرة هذا الاتجاه فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى للمرؤوس. وفى حين أن معظم دراسات اتجاهات الموظفين قد عاملت الرضا عن المشرف بوصفه جزءاً من الرضا الوظيفى العام (انظر مثال ذلك، اليامى، ٢٠٠٣م؛ Hatfield, Robinson and Husman, 1985; Miles, Patrick and King, 1996)، فإن هناك بعض الدراســات التى عاملته متغيراً منفردًا وحالةً خاصةً ومحددةً عن العلاقة بين المرؤوس ومشــرفه المباشــر (انظر مثــل ذلــك، Tjosvold, et. al, 1983). ففى دراسة أجريت بين (٦٤) موظفاً عاماً من ذوى الياقات الزرقاء فى إحدى مدن الولايات المتحدة، وجد (Young, Worchel and Woehr, 1998) علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضــا عن القائد، وبين الالتزام التنظيمى. وفى دراســة ميدانية بين (٥٨٤) موظفاً فى مواقع إشــرافية مختلفة فى ماليزيا، وجــد (Samad, 2005) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الإشــراف وبين الالتزام التنظيمــى. أما (Thatcher, Liu, Stepina, Goodman and Treadway, 2006) فقــد اقترحوا – مســتخدمين منهجية تحليل المســار – أن الرضا عن الإشراف «يؤثر» فى الدافع الذاتى، وهو بدوره «يؤثر» فى الالتزام التنظيمى. وقد أثبتت الدراسة الميدانية بين (٢٦٠) محترفاً فى تكنولوجيا المعلومات هذا الافتراض.

كما قام عدد من الباحثين الذين يرون أن الرضا الوظيفى يسبق الالتزام التنظيمى بدراسة العلاقة بينهما. والرضا الوظيفى هو «الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الشــخص لوظيفتــه، أو ما يحصل عليه منهــا» (Locke, 1983: 1300). وقد وجدت بعض الدراســات علاقــة إيجابية ذات دلالة إحصائية بــين الرضا الوظيفى، الولاء التنظيمى والالتزام التنظيمى (انظر مثلاً، الأحمدى، ٢٠٠٦م؛ خطاب، ١٩٨٨م؛ المحتســب وجلعود، ٢٠٠٥م؛ الميــر، ١٩٩٥م Al – Aameri, 2000; Clinebell and Shadwick, 2005; DeCotiis and Summers, 1987; Feather and Rauter, 2004;

Fullagar and Barling, 1991). كما وجدت الدراسات التى عاملت الرضا الوظيفى بوصفه شاملاً سابقاً للالتزام التنظيمى أن الرضا الوظيفى متنبئ ذو دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمى (انظر مثال ذلك، اليامى، ٢٠٠٣م؛ Luthans, et al., 1987; Marsh and Mannari, 1977). أما دراسات منهجية تحليل المسار فقد وجدت أن رضا الموظفين عن وظائفهم «يؤثر» بشكل مباشر فى التزامهم نحو منظماتهم (انظر مثال ذلك، Babakus, Cravens, Johnston and Moncrief, 1999; MacKenzie, Podsakoff and Ahearne, 1998).

سلوك القائد والالتزام التنظيمى:

هناك تنوع ملحوظ فى التأطير المفهومى لسلوكيات القادة مع مرؤوسيهم. ومثالاً على ذلك التأطير ما يُعرف بنموذج التبادل بين القائد والتابع Leader - Member Exchange Model (Graen and Uhl - Bien, 1995). وبغض النظر عن التأطير المفهومى لسلوكيات القيادة، فقد قام الباحثون بدراسة العلاقة بين سلوكيات القادة، وبين اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين. وهناك العديد من الدراسات التى بحثت العلاقة بين سلوكيات القادة وبين الالتزام التنظيمى؛ ففى عدة دراسات وجد (Joiner and Bakalis, 2006; Podsakoff, MacKenzie and Fetter, 1993; Podsakoff and MacKenzie, 1995) أن سلوك الدعم وسلوك توضيح المهام للتابعين يرتبطان إيجابياً وبدلالة إحصائية بالالتزام التنظيمى. وفى دراسة بين عينتين من المديرين فى «هونغ كونغ» و«أستراليا»، اختبر (Lok and Crawford, 2004) تأثيرات الثقافة التنظيمية وأساليب القيادة على الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى. ومن نتائج هذه الدراسة: (١) كان للأسلوب القيادى فى الاهتمام بالعاملين تأثير إيجابى على كل من: الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى. (٢) كان تأثير الأسلوب القيادى فى الاهتمام بالعاملين أقوى فى عينة الأستراليين. (٣) كان لأسلوب تحديد المهام للمرؤوسين تأثير سلبى على الرضا الوظيفى للعينتين مجتمعتين. وفى دراسة بين عينة من موظفى المنظمات الحكومية الكويتية، قام (الفضلى، ١٩٩٧م) بدراسة تأثير طبيعة علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه على مستويات الالتزام التنظيمى. وكان من نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل بين الرئيس ومرؤوسيه والالتزام التنظيمى.

وفى دراسة فى (٥٧) مصنعاً ومنظمة خدمات فى «تايوان» وعينة مكونة من (٧٤٩) موظفاً، وجد (Chen, 2004) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمى، وعلاقة إيجابية غير ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الإجرائية وبين الالتزام التنظيمى. كما وجد الباحث أن سلوكيات التأثير المثالى، المكافأة الموقفية، الإدارة بالاستثناء كانت متنبئات ذات دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمى فى المنظمات ذات الثقافة الإبداعية. وسلوكيات التأثير المثالى، الاهتمام الفردى، المكافأة الموقفية وكف اليد Laissez - Faire متنبئات ذات دلالة إحصائية بالالتزام التنظيمى فى المنظمات ذات الثقافة الداعمة والديمقراطية.

وفى دراسة اختبر (Koh, Steers and Terborg, 1995) تأثير سلوكيات القيادة التحويلية من مديرى المدارس على الالتزام التنظيمى، سلوك المواطنة التنظيمية، رضا المدرس عن القائد، والأداء الأكاديمى للطلاب. وقد وجد الباحثون تأثيراً إضافياً ذا دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية إلى سلوكيات القيادة الإجرائية فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى، سلوك المواطنة التنظيمية ورضا المدرس. وفى دراسة بين (٤٠٢) موظف من قطاعى البنوك والمالية فى كل من الصين والهند، وجد (Walumbwa, Wang, Lawler and Shi, 2004) علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمى. كما وجدوا علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن المشرف وبين الالتزام التنظيمى.

أيضاً من سلوكيات القيادة التى حظيت بالانتباه من الباحثين سلوكيات الاتصال بين الرئيس – المرؤوس وبين الالتزام التنظيمى. ففى دراسة بين (١٢٢) موظفاً فى شركة هندسية، اختبر (Putti, Aryee and Phua, 1990) العلاقة بين الرضا عن علاقة الاتصال وبين الالتزام التنظيمى. وقد وجد الباحثون أن الرضا عن علاقات الاتصال مع الإدارة العليا كان هو الأقوى مع الالتزام التنظيمى، ومن ثم علاقات الاتصال العامة وأخيرا علاقات الاتصال مع المشرف المباشر. وفى دراسة بين (٦٤٣) موظفاً فى إحدى شركات الخدمات العامة فى المملكة العربية السعودية، قام (اليامى، ٢٠٠٣م) بدراسة العلاقة بين بعض سلوكيات اتصال الرئيس – المرؤوس وبين الولاء التنظيمى، التعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى. ومن بين نتائج هذه الدراسة: (١) أن الاتصال المتعلق بالوظيفة متنبئ ذو دلالة إحصائية بكل من الولاء التنظيمى، التعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى، (٢) أن الاتصالات السلبية من الرئيس إلى المرؤوس متنبئ ذو دلالة إحصائية بالولاء للمنظمة. فكلما زادت الاتصالات السلبية من الرئيس إلى المرؤوس قل ولاء الموظف للمنظمة.

وفى الدراســة الحالية ســوف نختبر العلاقات بين ســلوكيات القائد فى التعاون والتنافــس والفردية وبين ولاء، وتعلق والتزام المــرؤوس بالمنظمة التى يعمل بها. فقد أشــرنا فى مراجعة نظرية (دتش) فى بداية الدراســة إلى أن ســلوكيات التعاون هى ســلوكيات بناءة وتعزز مفهوم الاعتماد المتبادل بين الرئيس - المرؤوس بحيث يحقق كل منهما أهدافه ومن ثم أهداف الوحدة الإدارية التى يعملان بها. وعكس ذلك سلوكيات التنافــس والفردية اللذين يؤديان إلى أن يعــوّق كل منهما الآخر ومن ثم يضعف العزم على تحقيق الأهداف سواء أكانت شخصية أو متعلقة بالمنظمة.

منهجية الدراسة:

مجتمع البحث وعينته:

يتكــون مجتمع البحث من جميع الموظفين غير الأطباء والإداريين (أى الموظفين فى الهيئات الطبية المســاعدة المكونة من التمريض والصيدلــة والعلوم الطبية التطبيقية مثل أقسام الأشعة والمختبرات) فى المستشفيات العامة والخاصة فى المنطقة الوسطى من المملكة العربية الســعودية (الرياض، القصيم، الخرج، والدلم). وقد تم اســتخدام طريقة المعاينــة الطبقية المرحليــة Multistage Cluster Sampling فى اختيار عينة البحث. ففى المرحلة الأولى تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المستشفيات (العامة، الخاصة) فى تلك المدن (بالاعتماد على الكتاب الإحصائى الســنوى الصادر من وزارة الصحة فى عام ١٤٢٥هـ)، حيث تم اختيار (٥) مستشــفيات عامة و(٥) مستشــفيات خاصة من مدينة الرياض، و(٣) مستشفيات عامة ومستشفى واحد خاص من القصيم، ومستشــفى واحد عام فقط من كل من الخرج والدلــم. وفى المرحلة الثانية تم توزيع عينة عشــوائية طبقية حجمها (٦٠٠) اســتبانة [1] على الفئــات المختلفة من الهيئات الطبية المساعدة فى المستشفيات التى تم اختيارها فى المرحلة الأولى، وقد بلغت نسبة الاســتبانات المستردة والصالحة للتحليل (٣٧١) استبانة أى بنسبة (٦٢٪) من إجمالى الاســتبانات الموزعة. والجدول رقم (١) يعطى معلومات عن نســبة توزيع الاستبانات بين موظفى مستشــفيات القطاع العام وموظفى مستشــفيات القطاع الخاص ونسبة الاستبانات المعادة إلى الاستبانات الموزعة.

(١) تم تحديد هذا العدد بالاعتماد على درجة ثقة مقدارها (٩٥٪)، ومستوى لخطأ التقدير مسموح به مقداره (٤٪)، انظر على سبيل المثال (فهمى، ٢٠٠٥م، ص ١١٩).

جدول (١): عينة المبحوثين حسب القطاع

القطاع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المعادة	نسبة المعادة/الموزعة
عام	٤٠٠	٢٠٦	٪٥١
خاص	٢٠٠	١٦٥	٪٨٢
المجموع	٦٠٠	٣٧١	٪٦٢

كما أن جدول (٢) يوضح نسبة التخصص بين المبحوثين الذين قاموا بإعادة الاستبانة، حيث نلاحظ أن فئة التمريض هى الفئة الأكبر من بين الفئات المستهدفة كعينة للبحث.

جدول (٢): عينة المبحوثين حسب التخصص الوظيفى

التخصص	النسبة حسب التخصص
علوم طبية تطبيقية	٪٢٩
صيدلة	٪١٥
تمريض	٪٥٦

مقاييس البحث:

المتغيرات المستقلة:

تنقسم العوامل المستقلة إلى ثلاث مجموعات رئيسة:

(أ) الخصائص الشخصية:

تتكون هذه المجموعة من ثلاثة متغيرات هى: (١) العمر، (٢) المستوى التعليمى، (٣) الخبرة فى مجال العمل. وقد تم قياس كل منها بعنصر واحد (انظر الملحق).

(ب) اتجاهات المرؤوس:

(١) **الرضا عن المشرف المباشر:** تم قياس هذا المتغير بستة عناصر مأخوذة من مقالة (Tjosvold, et al., 1983)، حيث تشير هذه العناصر بشكل عام إلى مدى ثقة المرؤوس فى كفاءة ودوافع ونوايا مشرفه المباشر، وهل يستحق هذا المشرف مكافآت مادية أو معنوية عن الطريقة التى يتبعها فى الإشراف على الآخرين. وقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية عالية كما يتضح من جدول (٣).

(٢) **الرضا الوظيفى:** تم قياس هذا المتغير بأربعة عناصر مقتبسة من مقالة (Tjosvold, et al., 1983) وتعبّر هذه العناصر عن مدى رضا المرؤوس عن وظيفته ورضا زملائه فى الوحدة عن وظائفهم باعتبار ذلك مؤشراً على حالة الرضا الوظيفى العام فى الوحدة الإدارية بأجمعها. وحسب اختبار «كرونباخ» للموثوقية (Alpha) فقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية جيدة تشجع على استخدامها فى التحاليل اللاحقة.

(ج) سلوكيات القائد:

(١) **سلوك التعاون:** تم قياس هذا المتغير بسبعة عناصر مقتبسة من مقالة (Tjosvold, et al., 1983) وهذه العناصر تتكلم بشكل عام عن مدى تعاون المشرف مع مرؤوسيه بتزويدهم بالمعلومات والمستلزمات الضرورية لإنجاز الأعمال، والاهتمام بأهدافهم كاهتمامه بأهدافه الشخصية. وقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية عالية كما يتضح من جدول (٣).

(٢) **سلوك التنافس:** أيضاً تم قياس هذا المتغير بسبعة عناصر مأخوذة من مقالة (Tjosvold, et al., 1983). وهذه العناصر تعبّر بشكل عام عن مدى إحساس المشرف بالخوف من نجاحات مرؤوسيه ووقوفه فى طريق نموهم الوظيفى والتعالى عليهم مما يجعل العلاقة تنافسية أكثر منها تعاونية بين الطرفين. وقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية عالية كما يتضح من جدول (٣).

(٣) **سلوك الفردية:** تم قياس هذا المتغير بخمسة عناصر مقتبسة من مقالة (Tjosvold, et al., 1983) وتشير هذه العناصر إلى أن المشرف المباشر ومرؤوسيه يعملون معظم الوقت بشكل، فردى حيث يحب المشرف المباشر العمل بمفرده وليس مع الآخرين، ويهتم بأهدافه أكثر من اهتمامه بأهدافهم، وهذا ما يجعله فى معظم الوقت فى معزل عنهم. وقد أعطت هذه العناصر درجة موثوقية جيدة كما يتضح من جدول (٣).

المتغيرات التابعة:

(١) **الولاء التنظيمى:** هو الشعور بالولاء للمنظمة ولكنه غير مصحوب بنظام اعتقادى قوى أو عاطفة تعلق بالمنظمة.

(٢) **التعلق بالمنظمة:** هو التعلق العاطفى بالمنظمة ويكون مصحوباً بنظام اعتقادى قوى نحو المنظمة.

(٣) **الالتزام التنظيمى:** هو حاصل المتغيرين السابقين، حيث إن الالتزام يعنى الولاء للمنظمة مصحوباً بتعلق عاطفى ونظام اعتقادى قوى نحو المنظمة.

وقد تم قياس كل من الولاء التنظيمى والتعلق بالمنظمة عن طريق استبانة الالتزام التنظيمى (OCQ) المعدّ بواسطة (Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974) والمختبر فى عدة دراسات منها دراسة (اليامى، ٢٠٠٣؛ Zeffane, 1994). ويتكون مقياس الولاء التنظيمى من ستة عناصر ومقياس التعلق بالمنظمة من تسعة عناصر. أما متغير الالتزام التنظيمى فقد تم قياسه من خلال الـ (١٥) عنصراً المكونة لمقياسى الولاء التنظيمى والتعلق بالمنظمة (انظر الملحق). وقد تم اختبار مدى موثوقية العناصر فى قياس هذه المتغيرات، وقد كانت نتائج هذا الاختبار مرضية كما هو واضح من جدول (٣).

جدول (٣): اختبار موثوقية متغيرات الدراسة (N=371)

المتغير	عدد العناصر	معامل الموثوقية (Alpha)
١ - العمر	١	-
٢ - الخبرة	١	-
٣ - التعليم	١	-
٤ - الرضا عن المشرف المباشر	٦	٠,٩٤
٥ - الرضا الوظيفى	٤	٠,٨١
٦ - سلوك التعاون	٧	٠,٨٩
٧ - سلوك التنافس	٧	٠,٨٧
٨ - سلوك الفردية	٥	٠,٨٠
٩ - الولاء التنظيمى	٦	٠,٧٧
١٠- التعلق بالمنظمة	٩	٠,٨٧
١١- الالتزام التنظيمى	١٥	٠,٩٠

تحليل ومناقشة نتائج البحث:

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة الذى يكشف مدى وجود سلوك التعاون، والتنافس والفردية حسب إدراك المرؤوسين لهذه السلوكيات القيادية؛ استُخدم المتوسطات لعينة واحدة One - Sample t - test. وقد أوضحت النتائج، كما فى جدول (٤)، أن سلوك التعاون هو السائد ثم يأتى سلوك الفردية وأخيراً يأتى سلوك التنافس بين الرئيس - المرؤوس.

جدول (٤): اختبار المتوسطات لعينة واحدة

المتغير	t	df	Sig. (2 - tailed)	Mean Difference
التعاون	٦٧,٢٤	٣٧٠	٠,٠٠٠	٣,٧٦
التنافس	٣٧,٩١	٣٧٠	٠,٠٠٠	٢,١٢
الفردية	٤٧,٩٧	٣٧٠	٠,٠٠٠	٢,٦٠

وللإجابة عن السؤال الثانى والفرضيات المنبثقة منه، فقد تم استخدام تحليل الارتباط، معامل «بيرسون» وجدول (٥) يعرض نتائج هذا التحليل.

جدول (٥): العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١- العمر										
٢- الخبرة	٠,٨٧**									
٣- التعليم	٠,١٢*	٠,٠٠								
٤- الرضا عن المشرف المباشر	٠,١٣**	٠,١٥**	-٠,٠١							
٥- الرضا الوظيفى	٠,٢٧**	٠,٢٧**	-٠,٧	٠,٦٣**						
٦- سلوك التعاون	٠,١٥**	٠,١٥**	٠,٠٢	٠,٧٥**	٠,٥٢**					
٧- سلوك التنافس	-٠,٨	-٠,١٣**	٠,٥	-٠,٥٦**	-٠,٤١**	-٠,٤٩**				
٨- سلوك الفردية	-٠,٢	-٠,٤	٠,٤	-٠,٤٦**	-٠,٢٨**	-٠,٤٩**	٠,٥٧**			
٩- الولاء التنظيمى	٠,١٧**	٠,١٩**	-٠,٠٨	٠,٥٤**	٠,٦٥**	٠,٤٣**	-٠,٤٦**	-٠,٣١**		
١٠- التعلق بالمنظمة	٠,٢٤**	٠,٢٤**	-٠,٩*	٠,٥٨**	٠,٧٣**	٠,٥٣**	-٠,٤٠**	-٠,٢٧**	٠,٧١**	
١١- الالتزام التنظيمى	٠,٢٣**	٠,٢٤**	-٠,٩*	٠,٦١**	٠,٧٥**	٠,٥٣**	-٠,٤٥**	-٠,٢١**	٠,٨٩**	٠,٩٦**

* $p < .05$

** $p < .01$

نلاحـظ مـن جدول (٥) أن هنـاك دعماً قويـاً للفرضية الأولـى ؛ إذ كلما زاد عمر الموظف، زاد ولاؤه وتعلقه بالمنظمة والتزامه لها. وبشـكل مشابه تدعم النتائج الفرضية الثانيـة حيث نلاحظ أنه كلما زادت الخبـرة العملية للموظف، زاد ولاؤه وتعلقه والتزامه نحـو المنظمة التـى يعمل بها. أما الفرضية الثالثة فقـد تم دعمها جزئياً حيث نلاحظ من جدول (٥) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مسـتوى التعليم والتعلق بالمنظمة والالتزام لها.

أيضاً تدعم النتائج الفرضية الرابعة، إذ نلاحظ أنه كلما زاد الرضا عن المشـرف المباشـر، زاد الولاء التنظيمى، والتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى للمرؤوسـين. أما أقوى دعم فقد كان للفرضية الخامسـة حيث نرى أنـه كلما زاد الرضا الوظيفى، زاد ولاء وتعلق والتزام الموظف نحو منظمته. وتشـير نتائج الدراسـة إلى دعم للفرضية السادسـة حيث نلاحظ علاقات إيجابية بين سـلوك التعاون من قبل المشرف المباشر وبين ولاء وتعلق والتزام المرؤوس نحو المنظمة التى يعمل بها. كما أن هناك دعماً قوياً للفرضية السـابعة حيث نرى أن سلوك التنافس من قبل المشرف المباشر «يؤثر» بشكل سـلبى فـى كل من ولاء وتعلق والتزام المرؤوس نحو منظمتـه. وأخيراً، هناك دعم ذو دلالة إحصائية للفرضية الثامنة حيث نلاحظ أن سلوك الفردية من قبل المشرف يؤدى إلى انخفاض فى ولاء وتعلق والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم.

وللإجابة عن السـؤال الثالث والمتعلق بتحديد مدى قوة سـلوكيات المشرف المباشر مقارنة بالخصائص والاتجاهات الشـخصية للمرؤوسين فى التنبؤ بولاء وتعلق والتزام المرؤوسـين بمنظماتهم، فقد تم اسـتخدام تحليل الانحدار المتعـدد إجراء الخطوة - خطوة Stepwise Method والذى يقوم بوضع المتغيرات المستقلة الأخرى تحت التحكم عند تقييم قوة أى متغير مسـتقل بالمتغيـرات التابعة. وجداول (٦) و(٧) و(٨) تعرض نتائج هذا التحليل.

جدول (٦): مقارنة قوة المتغيرات المستقلة فى التنبؤ بالولاء التنظيمى

المتغير	b	Beta	t
١- الرضا الوظيفى	٠,٥٧	٠,٦٥	**١٦,٤٥
٢- سلوك التنافس	- ٠,١٨	- ٠,٢٣	- ٥,٥٤**
٣- الرضا عن المشرف المباشر	٠,٠٢	٠,١٢	*٢,٢٣
R Square المعدّلة	٠,٤٧		

* $p < .05$
** $p < .01$

نلاحظ من جدول (٦) أن من بين ثمانية متغيرات مستقلة، ثلاثة فقط تتنبأ بولاء المرؤوسين نحو منظماتهم. وأقوى هذه المتغيرات هو الرضا الوظيفى، فكلما زاد الرضا الوظيفى، زاد ولاء المرؤوس نحو منظمته. ويأتى بعده فى القدرة على التنبؤ بولاء المرؤوسين مدى إبداء المشرف المباشر لسلوك التنافس مع مرؤوسيه. فكلما زاد هذا السلوك من قبل المشرف، انخفض ولاؤهم نحو المنظمة. ونلاحظ أن الرضا عن المشرف المباشر متنبئ قوى بولاء المرؤوسين نحو منظماتهم ولكن عند مستوى $(p < .05)$. وأخيراً، نرى أن هذه المتغيرات تشرح (٠,٤٧) من التباين فى المتغير التابع - الولاء التنظيمى.

جدول (٧): مقارنة قوة المتغيرات المستقلة فى التنبؤ بالتعلق بالمنظمة

المتغير	b	Beta	t
١- الرضا الوظيفى	٠,٥٧	٠,٦٢	**١٥,٣٩
٢- سلوك التعاون	٠,٥٧	٠,٢٠	**٥,٠٠
R Square المعدّلة	٠,٥٦		

** $p < .01$

يشير جدول (٧) إلى أنه لا يوجد إلا متغيران يتنبأان بتعلق المرؤوس بمنظمته. وكما فى الولاء التنظيمى، نرى أن الرضا الوظيفى هو أقوى المتغيرين فى التنبؤ بتعلق المرؤوسين بمنظماتهم. ويظهر سلوك تعاون المشرف المباشر باعتباره متغيراً قادراً على التنبؤ بتعلق المرؤوس بمنظمته. هذا يعنى أنه كلما زاد تعاون المشرف المباشر مع مرؤوسيه، زاد تعلقهم بالمنظمة التى يعملون بها. وأخيراً، نلاحظ أن هذين المتغيرين يشرحان (٠,٥٦) من التباين فى متغير التعلق بالمنظمة وهذه نسبة عالية لمتغيرين فقط.

جدول (٨): مقارنة قوة المتغيرات المستقلة فى التنبؤ بالالتزام التنظيمى

المتغير	b	Beta	t
١- الرضا الوظيفى	٠,٥٠	٠,٦٠	**١٤,٠٧
٢- الرضا عن المشرف المباشر	٠,١٣	٠,١٧	**٣,٥٢
٣- سلوك التنافس	-٠,٠٢	-٠,١١	-**٢,٨٨
R Square المعدّلة	٠,٦٠		

* $p < .05$

** $p < .01$

يشير جدول (٨) إلى وجود ثلاثة متغيرات تتنبأ بالتزام المرؤوسين نحو منظماتهم. كما في الولاء التنظيمي والتعلق بالمنظمة، نلاحظ أن الرضا الوظيفي هو أقوى متنبئ بالتزام المرؤوسين نحو منظماتهم. وعلى عكس الولاء التنظيمي، نلاحظ أن الرضا عن المشرف المباشر هو المتنبئ الثاني من حيث القوة بالالتزام التنظيمي للمرؤوسين. وأخيراً يأتي سلوك التنافس من قبل المشرف المباشر حيث نلاحظ أنه بنفس درجة قوة المتغيرين السابقين في التنبؤ بالتزام المرؤوسين نحو منظماتهم.

مناقشة النتائج والاستنتاجات:

لقد كانت نتائج هذه الدراسة شبيهة إلى حد كبير بما وجده (Tjosvold, et al., 1983)، فسلوك التعاون هو السائد بين المشرفين المباشرين كما صرّح بذلك مرؤوسوهم. إلا أن هناك ثلاثة فروق رئيسة بين نتائج هذه الدراسة ودراسة (Tjosvold, et al., 1983): (١) كان سلوك التعاون أعلى بين عينة هذه الدراسة (متوسط ٣,٧٦، مقارنة بـ ٣,٥١). (٢) كان سلوك التنافس أعلى في هذه الدراسة منه في دراسة «توجوسفلد وآخرين» (٢١٢ مقارنة بـ ١,٩١). (٣) كان سلوك الفردية أعلى بكثير في دراسة «توجوسفلد وآخرين» منه في الدراسة الحالية (٣,٢٥ مقارنة بـ ٢,٦٠). وما يمكن استنتاجه من مقارنة هذه النتائج هو أن للثقافة المجتمعية دوراً ينعكس على السلوكيات داخل المنظمة. فمن المعروف أن التعاون سمة مجتمعية في الدول النامية أكثر منه في الدول المتقدمة، في حين أن الفردية تطغى في الدول المتقدمة ولاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية - حيث عينة بحث «توجوسفلد وآخرين» مقارنة بالدول النامية. وهذه السمة المجتمعية ربما انعكست على سلوكيات المشرفين في عينتي البحث.

كما تتفق هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة (انظر مثال ذلك، Cohen, 1992; Naumann, 1993) في أن عمر الموظف يرتبط إيجابياً بدلالة إحصائية مع ولائه وتعلقه والتزامه نحو منظمته. ولكن هذه الدراسة لم تجد أن هذا المتغير متنبئ قوي بأي من ولاء وتعلق والتزام المرؤوس نحو المنظمة. ورغم ذلك يجب على المنظمات محاولة الاحتفاظ بموظفيها ذوي الأعمار المتقدمة؛ فإن ولاءهم وتعلقهم والتزامهم ربما ينعكس على أدائهم في تلك المنظمات. ويعاضد هذه النتيجة ما توصلت إليه الدراسة الحالية في أن الخبرة ترتبط إيجابياً وبدلالة إحصائية مع كل من ولاء وتعلق والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم. أما متغير التعليم فقد وجدت هذه الدراسة، كما في العديد من الدراسات السابقة (انظرمثال ذلك، اليامي،

٢٠٠٣م، Mathieu and Zajac, 1990) أنــه يرتبــط ســلباً بالتعلق بالمنظمة والالتزام التنظيمى. ويمكن للممارســين استشفاف أن على المنظمات بذل جهد أكبر للاحتفاظ بذوى المؤهلات العالية؛ لأن تعلقهم والتزامهم بالمنظمة يكون حساساً بسبب ما يجدونه من عروض وظيفية خارج منظماتهم وهذا يتفق مع تفســير (Mowady, et al., 1982) للعلاقة السلبية بين مستوى التعليم والالتزام التنظيمى للموظفين.

كما وجدت هذه الدراســة أن الرضا عن المشــرف المباشر متنبئ قوى بكل من ولاء والتزام المرؤوســين نحو منظماتهم. وهذه النتيجة تشير إلى أهمية سلوكيات المشرف المباشــر مع مرؤوسيه؛ فإن السلوكيات الإيجابية، مثل سلوك التعاون الذى وجدت هذه الدراســة أنه متنبئ قوى بتعلق المرؤوســين بمنظماتهم، تعزز هذا الرضا، فى حين أن الســلوكيات غير الإيجابية، مثل سلوك التنافس مع المرؤوسين، تفعل العكس وهذا فى المجمل ينعكس على ولاء وتعلق والتزام المرؤوســين نحو منظماتهم. أخيراً أثبتت هذه الدراسة أن الرضا الوظيفى هو أقوى العوامل تنبؤاً بولاء وتعلق والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم. وهذا يشــير إلى أهمية الرضا الوظيفى للعاملين، إذ يجب على المنظمات بذل كل ما تستطيعه لتعزيز هذا الاتجاه لدى موظفيها. فضعف الرضا عن الإشراف وضعف الرضا الوظيفى ينعكســان ســلباً على ما أســماه (Thatcher, et al., 2006) «الدافع الذاتي» ومن ثم على الالتزام التنظيمى.

أمــا النقطة الجديرة بالاهتمام من خلال نتائج هذه الدراســة فهى غياب «تأثير» سلوك الفردية من قبل المشرف المباشر على أى من مكونات الالتزام التنظيمى. وتفسير ذلك من وجهة نظرنا هو أن ســلوك الفردية يكون أقل «تأثيراً» على اتجاهات الآخرين لضعــف الاحتكاك بين الرئيس الذى يتّبع هذا الســلوك مع مرؤوســيه. وذلك عكس ســلوكى التعاون والتنافس اللذين يؤديان إلى الاحتكاك المباشــر بين المشرف المباشر ومرؤوســيه، وهذا يجعل المرؤوسين يشــعرون أنه «يؤثر» فى ولائهم وتعلقهم والتزامهم نحــو منظماتهم. وهذا ينســجم مع افتراضات «دتش» فى نظريــة التعاون والتنافس والفردية الموصوفة فى أدبيات هذه الدراسة.

وعليه يجب على المشــرفين المباشــرين الإكثار من فرص الأهــداف التعاونية التى أثبت كثير من الدراســات المعملية والميدانية أنهــا تؤدى إلى كثير من النتائج الإيجابية فى علاقة الرئيس – المرؤوس، مثل الميل الإيجابى من قبل المرؤوســين نحو مشــرفهم المباشــر وهو عامل مهم فى بناء الثقة وتقويــة العلاقة بين الطرفين والاتصال المفتوح ومن ثم الانطلاق نحو العمل المثمر الذى يجعل الوحدة الإدارية وحدة فاعلة فى المنظمة

(انظــر مثلاً، Alper, et al., 1998; Cox, et al., 1991). كما يجب عليهم الابتعاد عن الســلوكيات التى يستشــف منها المرؤوســون حالة تنافس. فعندما يشعر المرؤوسون أن أهدافهم متعارضة مع أهداف رئيســهم المباشــر فإن هذا ســيؤدى إلى ميلهم إلى الإحســاس بضعف الرضا عنه، وهذا ســينعكس أيضاً على ولائهم وتعلقهم والتزامهم نحو المنظمة التى يعملون بها.

الدراسات المستقبلية:

تنطوى هذه الدراسة على كثير من المحددات التى يجب تجنبها فى دراسات مستقبلية. أولاً، اقتصرت الدراســة الحالية على فئات محــددة فى القطاع الصحى، وهذا يجعل من الصعب تعميم نتائجها على قطاعات أخرى. هذا يعنى أن على الباحثين التقصى عن ســلوكيات التعاون والتنافس والفردية من قبل القائــد فى قطاعات مختلفة وبين عينات أكبر؛ كى نستطيع التحقق من مدى جدوى نظرية التعاون والتنافس فى شرح ما يدور فى المنظمات الإدارية. ثانياً، لقد تم اختبار فرضيات الدراســة من خلال تحليل الارتباط، وهو لا يشــير إلى ســبب ونتيجة. ومن ثم يجب القيام بدراســات تستخدم منهجيات أكثر تطوراً مثل تحليل المســار. أخيــراً، يمكن للباحثين اختبار العلاقة بين تحديد الأهداف من قبل المشرفين المباشرين لمرؤوسيهم goal - setting وبين سلوكيات التعاون، التنافس والفردية من قبل المشرفين وتأثير كل ذلك على أداء المرؤوسين.

خاتمة:

يُعــد المرؤوســون من أهم العناصر التــى تقوم عليها إنتاجية المنظمات ســواء فى القطاع العام أو القطاع الخاص. ومن ثم فإن ولاءهم وتعلقهم والتزامهم نحو منظماتهم مــن الأمور التى يجب التركيــز عليها من قبل القائمين على هــذه المنظمات؛ لما لهذه الاتجاهــات من دور فاعل على دوافع الموظفــين ومن ثم على أدائهم. وقد قامت هذه الدراســة بالتقصى عــن العلاقات بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوســين وبعض ســلوكيات القيــادة وبين ولاء وتعلق والتزام المرؤوســين نحو منظماتهــم فى عينة من منظمات القطاع الصحى. ومن بين أهم نتائج هذه الدراسة: (١) أن الرضا الوظيفى أقوى العوامل التى تتنبأ بولاء وتعلق والتزام المرؤوسين نحو منظماتهم. (٢) أن سلوك التنافس من قبل المشــرف المباشر متنبئ قوى بولاء والتزام المرؤوسين. (٣) أن سلوك التعاون من قبل المشــرف المباشــر متنبئ قوى بتعلق المرؤوسين بالمنظمات التى يعملون

بها. وبناء على هذه النتائج وغيرها نوصى بما يلى: (١) على القائمين على المنظمات التركيز على الأمور التى تعزز الرضا الوظيفى للعاملين مثل: التدريب، النمو الوظيفى والاحترام من قبل الإدارة العليا. (٢) على المشـــرفين المباشرين زيادة فرص الأهداف التعاونية بينهم وبين مرؤوســـيهم وتقليل ســـلوكيات التنافس معهـــم؛ فالأولى تزيد من الاتصـــال المفتوح وتبادل الأفكار حول كيفية الإنجـــاز الفاعل فى حين أن الثانية تؤدى إلى عكس ذلك.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- الأحمدى، حنان (٢٠٠٦م). «الرضا الوظيفى والولاء التنظيمى للعاملين فى الرعاية الصحية الأولية فى المملكة العربية السعودية»، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، ١٣: ٣٠٥ - ٣٣٧.

- الجبرى، أسماء ومحمد الديب (١٩٩٨م) **سيكولوجية التعاون والتنافس والفردية**. الجيزة، مصر: عالم الكتب.

- خطاب، عايدة (١٩٨٨م). «الانتماء التنظيمى والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية»، **مجلة العلوم الإدارية**، ١٣: ٢٣ - ٦٤.

- رشيد، مازن (٢٠٠٤م). «الدعم التنظيمى المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي» **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، ١١: ٩ - ٣٦.

- العتيبى، سعود، وطلق السواط (١٩٩٧م). «الولاء التنظيمى لمنسوبى جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه»، **الإدارى**، مسقط: معهد الإدارة العامة، ٧٠: ١٣ - ٦٧.

- الفضلى، فضل (١٩٩٧م). «علاقة الالتزام التنظيمى بعلاقات العمل بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية»، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة،٣٧: ٧٥ - ١٢٠.

- المعانى، أيمن (١٩٩٩م). «الولاء التنظيمى لدى المديرين فى الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية» **الإدارى**، مسقط: معهد الإدارة العامة، ٧٨: ٣٩ - ٧٠.

- المحتسب، لينة ومروان جلعود (٢٠٠٥م). «العوامل المؤثرة فى تطوير أداء موظفى البنوك وعلاقتها بالرضا الوظيفى: دراسة تطبيقية ميدانية على محافظة الخليل - فلسطين» **مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة**، ١٩: ٨٥ - ١١٢.

- الميــر، عبد الرحيم (١٩٩٥م). «العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمى والأداء والرضا الوظيفى والصفات الشخصية: دراسة مقارنة» **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٣٥: ٢٠٧ - ٢٥٢.

- اليامى، أحمد (٢٠٠٣م). «دراسة تنبؤية لبعض العوامل التى تسبق الالتزام الوظيفى لشاغلى الوظائف غير الإشرافية» **المجلة العربية للإدارة**، ٢٣: ١ - ٤٣.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Al - Aameri, A. (2000) «Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses». **Saudi Medical Journal,** 21: 531 - 535.

- Abdulla, M. and Shaw J. (1999). "Personal Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects in the United Arab Emirates". **Journal of Managerial Issues,** XI: 77 - 93.

- Alper, S.; Tjosvold D. and Law K. (1998). "Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self - managing Teams". **Organizational Behavior and Human Decision Processes,** 74: 33 - 52.

- Babakus, E.; Cravens D.; Johnston M. and Moncrief W. (1999). "The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships". **Journal of the Academy of Marketing Science,** 27: 58 - 70.

- Babbie, Earl (1989) **The Practice of Social Research,** Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

- Becker, H. (1960). "Notes on the Concept of Organizational Commitment". **American Journal of Sociology,** 66: 32 - 40.

- Chen, G. and Tjosvold, D. (2002). "Cooperative Goals and Constructive Controversy for Promoting Innovation in Student Groups in China". **Journal of Education for Business,** 78: 46 - 50.

- Chen, L. (2004). "Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle - sized Firms of Taiwan". **Journal of American Academy of Business,** 5: 432 - 438.

- Clinebell, S. and Shadwick G. (2005). "The Importance of Organizational Context on Employees' Attitudes: An Examination of Working in Main Offices Versus Branch Offices". **Journal of Leadership and Organizational Studies,** 11: 89 - 100.

- Cohen, A. (1992). "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups". **Journal of Organizational Behavior,** 13: 539 - 558.

- Cox, T., Lobel S. and McLeod P. (1991). "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task". **Academy of Management Journal,** 34: 827 - 847.

- Decotiis, T. and Summers, T. (1987). "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment". **Human Relations,** 40: 445 - 470.

- Deutsch, M. (1949) A Theory of Cooperation and Competition" **Human Relations,** 2:129 - 152.

- Feather, N. and Rauter A. (2004). "Organizational Citizenship Behaviors in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values". **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** 77: 81 - 94.

- Fullagar, C. and Barling J. (1991). "Predictors and Outcomes of Different Patterns of Organizational and Union Loyalty". **Journal of Occupational Psychology,** 64: 129 - 143.

- Glisson, C. & Durick M. (1988). "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations". **Administrative Science Quarterly,** 33: 61 - 81.

- Graen, G. and Uhl - Bien M. (1995). "Development of Leader - member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi - level - multi - domain Approach". **Leadership Quarterly,** 6: 219 - 247.

- Hatfield, J.; Robinson R. and Husman R. (1985). "An Empirical Evaluation of a Test for Assessing Job Satisfaction". **Psychological Reports,** 56: 39 - 45.

- Janz, T. & Tjosvold D. (1985). "Costing Effective and Ineffective Work Relationships: A Method and a First Look". **Canadian Journal of Administrative Sciences,** 2: 43 - 51.

- Joiner, T. and Bakalis S. (2006). "The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics". **The International Journal of Educational Management,** 20: 439 -

- Koh, W.; Steers R. and Terborg J. (1995). "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore". **Journal of Organizational Behavior,** 16: 319 - 333.

- Locke, E. (1983). "The Nature and Causes of Job Satisfaction" In M. C. Dunnette (ed.) **Handbook of Industrial and Organizational Psychology,** (pp. 1297 - 1349), New York: John Wiley & Sons.

- Lok, P. and Crawford J. (2004). "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross - National Comparison". **The Journal of Management Development,** 23: 321 - 338.

- Luthans, F.; Baack D. and Taylor L. (1987). "Organizational Commitment: Analysis of Antecedents". **Human Relations,** 40: 219 - 236.

- MacKenzie, S.; Podsakoff P. and Ahreane M. (1998). "Some Possible Antecedents and Consequences of In - role and Extra - role Salesperson Performance". **Journal of Marketing,** 62: 87 - 98.

- Mannheim, B.; Baruch Y. and Tal J. (1997). "Alternative Models for Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High - Tech Personnel". **Human Relations,** 50: 1537 - 1562.

- Marsh, R. and Mannari H. (1977). "Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study". **Administrative Science Quarterly,** 22: 57 - 75.

- Mathieu, J. and Zajac D. (1990). "A Review and Meta - analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". **Psychological Bulletin,** 108: 171 - 194.

- McFarlin, D. and Sweeny P. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes". **Academy of Management Journal,** 35: 626 - 637.

- Meyer, J. and Allen N. (1997). "A Three - Component Conceptualization of Organizational Commitment". **Human Resource Management Review,** 1: 61 - 89.

- Miles, E.; Patrick S. and King, Jr. W. (1996). "Job Level as a Systemic Variable in Predicting the Relationship Between Supervisory Communication and Job Satisfaction". **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** 69: 277 - 292.

- Mowday, R.; Porter L. and Steers R. (1982). **Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover,** New York: Academic Press.

- Mowday, R., Steers R. and Porter L. (1979). "The Measure of Organizational Commitment". **Journal of Vocational Behavior,** 14: 224 - 247.

- Naumann, E. (1993). "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriates Managers". **Group & Organization Management,** 18: 153 - 187.

- Podsakoff, P. and MacKenzie S. (1995). "An Examination of Substitutes of Leadership Within A Level - of - Analysis Framework". **Leadership Quarterly,** 6: 289 - 328.

- Podsakoff, P.; MacKenzie S. and Fetter R. (1993). "Substitutes of Leadership and the Management of Professionals". **Leadership Quarterly,** 4:1 - 44.

- Porter, L.; Steers R.; Mowday R. and Boulian P. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians". **Journal of Applied Psychology,** 59: 603 - 609.

- Putti, J.; Aryee S. and Phua J. (1990). "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment". **Group & Organization Studies,** 15: 44 - 52.

- Samad, S. (2005). "Unraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction". **The Business Review,** 4: 79 - 84.

- Sheldon, M. (1971). "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization". **Administrative Science Quarterly,** 16: 143 - 150.

- Steers, R. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment". **Administrative Science Quarterly,** 22: 46 - 56.

- Tansky, J.; Gallagher D. and Wetzel K. (1997). "The Effect of Demographics, Work Status, and Relative Equity on Organizational Commitment: Looking among Part - time Workers". **Canadian Journal of Administrative Sciences,** 14: 315 - 326.

- Thatcher, J.; Liu Y.; Stepina L.; Goodman J. and Treadway D. (2006). "IT Worker Turnover: An Empirical Examination of Intrinsic Motivation". **Data Base for Advances in Information Systems,** 37: 133 - 146.

- Tjosvold, D. (1984). "Cooperation Theory and Organizations". **Human Relations,** 37: 743 - 767.

- Tjosvold, D. (1986). "The Dynamics of Interdependence in Organization". **Human Relations,** 39: 517 - 540.

- Tjsovlold, D. and Weicker, D. (1993). "Cooperative and Competitive Networking by Entrepreneurs: A Critical Incident Study". **Journal of Small Business Management,** 31: 11 - 21.

- Tjosvold, D., Andrews R. and Jones H. (1983). "Cooperative and Competitive Relationships Between Leaders and Subordinates". **Human Relations,** 36: 1111 - 1124.

- Walumbwa, F.; Wang P.; Lawler J. and Shi K. (2004). "The Role of Collective Efficacy in the Relations between Transformational Leadership and Work Outcomes". **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** 77: 515 - 530.

- Ward, E. (1995). "Correlates of Motivation for Competitive or Cooperative Strategy among Employed Adults". **Journal of Organizational Behavior,** 16: 93 - 100.

- Young, B.; Worchel S. and Woehr D. (1998). "Organizational Commitment among Public Service Employees". **Public Personnel Management,** 27: 339 - 348.

- Zeffane, R. (1994). "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees". **Human Relations,** 47: 977 - 1010.

ملحق



بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزى الموظف: السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، وبعد:

أود أولاً إفادتكم بأنى أستاذ مشارك فى كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود - الرياض. ثانياً، تجدون مع هذا الخطاب نسخة من استبيان لدراسة أقوم بها تتعلق بدراسة العلاقة بين بعض خصائص واتجاهات المرؤوسين وبعض سلوكيات القائد وبين الالتزام التنظيمى للموظفين. أخيراً، أريد أن أطمئنكم بأن المعلومات التى تدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمى فقط.

فى حالة أى استفسار، الرجاء الاتصال على رقم هاتف (٤٦٧٤٠٤٤ / قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية) وترك اسمكم ورقم هاتفكم وسوف أقوم بالاتصال بكم فى أسرع وقت ممكن. أشكركم على حُسن تعاونكم والله يحفظكم.

الباحث

د. أحمد بن مداوس اليامي

الجزء الأول:

معلومات شخصية:

١- العمر ....

٢- الخبرة فى مجال العمل ....

٣- التعليم:

☐ ثانوية عامة

☐ دبلوم بعد الثانوية

☐ جامعى

☐ دراسات عليا

٤- التخصص:

☐ علوم طبية تطبيقية

☐ صيدلة

☐ تمريض

الجزء الثانى:

هــذا الجزء يتعلق بمدى التعــاون أو التنافس بين الرئيس والمرؤوس. الرجاء اختر إحدى الإجابات التى تدل على مدى تكرار رئيسك المباشر لهذا السلوك.

م	العبارة	إطلاقاً	نادراً	بعض الأحيان	عادة	دائماً
١	يوفر لى رئيسى المعلومات المهمة لأداء العمل.					
٢	يُظهر رئيســى اهتماماً بما أريد إنجازه بقدر اهتمامه بما يريد هو إنجازه.					

٣	يساعدنى رئيسى على تحديد طرق لتحقيق أهدافى العملية.					
٤	أتعلم كثيراً عندما نعمل أنا ورئيسى معاً.					
٥	يُبدى رئيسى سروره عند نجاحى فى العمل.					
٦	يشاركنى رئيسى بكل الإمكانات والأفكار التى لديه.					
٧	يساعدنى رئيسى على أداء عملى بشكل جيد.					
٨	يشعر رئيسى بالخطر عندما أتعلم مهارات ومعارف جديدة.					
٩	يشعر رئيسى بالخطر عندما أكون فعالاً بشكل كبير.					
١٠	يبدو أن رئيسى يقف فى طريق نموى وتطورى الوظيفى.					
١١	يحب رئيسى أن يثبت تفوقه عليّ.					
١٢	يحد رئيسى من محاولاتى للتطور؛ بمعنى أنه يجذبنى إلى الخلف.					
١٣	ينزعج رئيسى من إنجازاتى.					
١٤	يحب رئيسى أن يُظهر أنه أكثر معرفةً منى.					
١٥	يعمل رئيسى بشـــكل أفضل عندما يعمل منفرداً بدلاً من العمل معى.					
١٦	نعمل أنا ورئيسى بشكل منفصل.					
١٧	يفضل رئيسى أن يعمل منفرداً بدلاً من العمل معى.					
١٨	يُظهر رئيسى اهتماماً أكثر بما يريد تحقيقه أكثر مما أريد تحقيقه.					
١٩	يحب رئيســى أن يحصل على مكافأته من خلال عمله الفردى.					

الجزء الثالث:

هذا الجزء يطرح عليك عدداً من الأسئلة حول مدى شعورك نحو الإشراف والوظيفة والمنظمة بشكل عام.

م	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جداً
١	بشكل عام، أنا سعيد جداً بالطريقة التى يتم الإشراف بها عليّ.					
٢	يستحق رئيسى الحصول على علاوة مالية على العمل الجيد الذى يقوم به.					
٣	يستحق رئيسى الحصول على ترقية على العمل الجيد الذى يقوم به.					
٤	أثق كثيراً فى كفاءة رئيسى الوظيفية.					
٥	لدى ثقة كبيرة فى دوافع ونوايا رئيسى.					
٦	لدى درجة ثقة عالية فى مهارة العلاقات الشخصية لرئيسى.					
٧	بشكل عام، أنا راضٍ جداً عن وظيفتى.					
٨	أنا غير راض عن وظيفتى إلى درجة أنى كثيراً ما أفكر فى تركها أو طلب النقل.					
٩	كثيراً ما يفكر الأشخاص فى قسمى/ إدارتى فى ترك وظائفهم.					

١٠	معظم الموظفين فى قسـمى/ إدارتى راضون جداً عن وظائفهم.					
١١	أشـعر بولاء ضعيف جـداً للمنظمـة التى أعمل فيها.					
١٢	لن يحدث سوى تغيير طفيف على ظروفى الحالية عند تركى لهذه المنظمة.					
١٣	مـن المؤكد أننى أخطأت عندما قررت العمل لهذه المنظمة.					
١٤	أُخبر أصدقائى أن هـذه المنظمة منظمة عظيمة للعمل فيها.					
١٥	ليس هناك الكثير من الفائدة للاستمرار فى هذه المنظمة إلى الأبد.					
١٦	أهتم بشكل حقيقى بمصير هذه المنظمة.					
١٧	أشعر بالفخر عندما أُخبر الآخرين بأنى جزء من هذه المنظمة.					
١٨	أشعر بسعادة بالغة لأنى اخترت هذه المنظمة لأعمل فيهـا وفضلتها على منظمـات أخرى عندما قررت الالتحاق بها.					
١٩	لدى الرغبة فـى قبول أى نوع من المهام الوظيفية من أجل الاستمرار فى العمل فى هذه المنظمة.					
٢٠	بالنسـبة لى، هـذه المنظمة هـى أفضل ما يمكن العمل له بين المنظمات المتاحة للعمل.					
٢١	قيمى وقيم هذه المنظمة متشابهة جداً.					

٢٢	تحمســـنى هذه المنظمة بشكل حقيقى على تقديم أفضل ما لدى فى أداء العمل.					
٢٣	لدى الرغبة فى أن أُقدم جهداً كبيراً يفوق المتوقع منى من أجل مساعدة هذه المنظمة على النجاح.					
٢٤	كثيراً ما أجد صعوبة فى الاتفاق مع سياسات هذه المنظمة.					
٢٥	مــن الممكــن أن أعمل لمنظمــة أخــرى إذا توافرت الفرصة، مادام نوع العمل متشابهاً.					

شكراً على حُسن تعاونكم

دراسة تقويمية للفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية

الدكتور عبدالرازق محمد زيان
المدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية - جامعة الأسكندرية
الأستاذ المساعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - الرياض

الدكتور فهد بن محمد العبدالمنعم
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
الإدارة العامة للإشراف الفني - الرياض

● دوريــة الإدارة العــامـــة
● المجلد الثامن والأربعون
● العـــــدد الثالث
● رجـــــب ١٤٢٩هـ
● يـــولـيـــة ٢٠٠٨م

دراسة تقويمية للفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية

د. عبدالرازق محمد زيان ❖
د. فهد بن محمد العبدالمنعم ❖❖

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية، وأهم المعوقات التى تحد منها، ومن ثم اقتراح بعض السبل الممكنة لتطويرها. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة فى التساؤلات التالية: ماواقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية؟ ما أهم المعوقات التى تحد منها؟ وما السبل المقترحة لتحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى. وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: انخفاض مستوى الفعالية للكليات التقنية، سواء ما يتعلق بالواقع العام لمنظوره الكلى، أو فيما يتعلق بالأبعاد المكونة له (الرؤية والمهام، الأهداف والإستراتيجيات، الهيكل التنظيمى، العمليات الإدارية، الجودة، القادة الإداريين، المستفيدين، العلاقات الإنسانية، العلاقات العامة والتسويق، الموارد البشرية والمادية). أهم خمسة معوقات للفعالية التنظيمية على المستوى الإدارى هى على الترتيب: زيادة حجم الأعمال الكتابية والورقية، محدودية فرص الترقى الوظيفى بالكليات، تدنى القدرات الإبداعية للإداريين، انخفاض الروح المعنوية وفقدان الدافعية، عدم وضوح دور كل فرد بالكلية. وكان أهم خمسة معوقات على المستوى التدريبى هى على الترتيب: ضعف المتدربين فى اللغة الإنجليزية، غياب بعض التخصصات، تدنى مهارات استخدام وتوظيف الحاسب الآلى فى الدراسة والتدريب، وغياب الإرشاد الأكاديمى بالكليات، ضعف عمليات تقويم البرامج التدريبية. كما خرجت الدراسة ببعض النتائج فيما يتعلق بالفروق فى إدراك واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية، ومعوقاتها وفقاً لبعض المتغيرات (الخبرة، نوعية العمل، المستوى التعليمى). كما تم اقتراح مجموعة من السبل التى يمكن من خلالها تحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية تمثلت فى: تطوير الرؤى والأهداف، جهود إعادة الهيكلة، بناء إستراتيجيات الجودة الشاملة، تطوير العنصر البشرى، تطوير اللوائح والتشريعات، تفعيل الدور الاجتماعى المتبادل بين الكليات والمجتمع، تطوير التدريب داخل الكليات وخارجها، التغلب على كافة المعوقات المرتبطة بالعملية التدريبية، دعم الترابط بين العلوم التقنية والعلوم الإنسانية.

الجزء الأول - الإطار العام للدراسة:

يُعد التعليم والتدريب التقنى أساساً مهماً ترتكز إليه كافة جهود التنمية فى أى مجتمع من المجتمعات، وأشارت الدراسات والتجارب الدولية المختلفة إلى أهمية الدور الذى يمكن أن يلعبه هذا النوع من التعليم فى دفع عجلة التنمية وتحقيق أعلى معدلاتها، إذ إن خطط التنمية مهما بلغت جودتها لا يمكنها أن تحقق أهدافها ومعدلاتها

❖ المدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية، جامعة الأسكندرية - الأستاذ المساعد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - الرياض.
❖❖ المؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى، الإدارة العامة للإشراف الفنى - الرياض.

المطلوبة إلا إذا توفرت لها الكوادر البشرية المؤهلة علمياً وتقنياً فى كافة مجالات العمل والإنتاج. وفى هذا السياق يعتبر التعليم الفنى بكافة أنواعه ومستوياته واحداً من أهم الروافد التى تزود المجتمعات بتلك الكوادر البشرية اللازمة.

وقد برز إجماع دولى على أثر انعقاد قمة الأرض فى «ريو دى جانيرو» عام ١٩٩٢، سرعان ما تعزز خلال القمة العالمية حول التنمية المستدامة التى انعقدت فى جوهانسبرج عام ٢٠٠٢ مفاده أن التعليم أصبح أساساً ضرورياً لتحقيق التنمية المستدامة. كما أكد المؤتمر الدولى الثانى حول التعليم التقنى بباريس عام ١٩٩٩ أن التنمية المستدامة وإستراتيجياتها تتمحور أساساً حول الإنسان وتعليمه مدى الحياة، خاصة فى ضوء ما يحمله القرن الحادى والعشرون من تحديات وتغيرات ترتبط بشكل وثيق بالمعارف والمعلومات ونظم الاتصالات والتقنيات الجديدة. وهنا من المنتظر أن يلعب التعليم بشكل عام والتعليم والتدريب التقنى بشكل خاص دوراً أساسياً فى تحقيق التنمية وحل المشكلات المتفاقمة التى تعانيها الدول والشعوب، مما يسهم بشكل مباشر فى العمل على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية التى أقرتها الجمعية العامة للأمم المتحدة فى سبتمبر عام ٢٠٠٠. كما اعتبرت الأمم المتحدة الفترة ٢٠٠٢-٢٠١٤م عقداً للتنمية المستدامة يجب خلاله العمل المشترك بين المنظمات التعليمية والتقنية على كافة المستويات المحلية والدولية لتحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة وتعزيز التعليم بكافة أشكاله ومستوياته محلياً وعالمياً. ومما لاشك فيه أن للكليات التقنية أدواراً مهمة وحيوية باعتبارها المصدر الأساسى لإعداد وتأهيل عدد كبير من الكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ خطط التنمية وتحقيق أهدافها.

ورغم ذلك فهناك ثمة ملاحظات تتعلق بواقع التعليم الفنى بصفة عامة فى العديد من الدول النامية وواقع التعليم التقنى (التكنولوجى) فى الكليات التقنية (التكنولوجية) بصفة خاصة، وقد أشارت لها الدراسات والتقارير والتى تتمثل فى ضعف مستوى الخريجين، ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب، نقص الإمكانات المادية والبشرية، الانفصال عن الواقع الاجتماعى، عدم ملاءمة المقررات والبرامج الدراسية لاحتياجات سوق العمل... إلى غير ذلك من معوقات ترتبط بجوانب تنظيمية وإدارية.

والتعليم الفنى كغيره من أنواع التعليم الأخرى فى المملكة، مازال يعانى من المشكلات التى تحد من تطوره وتقلل من كفايته الداخلية والخارجية على النحو المراد تحقيقه من أهداف وغايات من أهمها (الحامد وآخرون، ٢٠٠٥: ١٦٨- ١٧٢):

- ضعف الالتحاق بالمعاهد الثانوية الفنية، وتفضيل الطلاب للتعليم الثانوى العام على الفنى، حيث بلغت النسبة بين الملتحقين من الطلاب فى كلا النوعين (٢,٢٪) حتى عام ٢٠٠٤ م.
- النظرة الدونية للتعليم الفنى والتقنى بوصفه تعليماً لغير المجدين وغير الطامحين.
- ضعف التوجيه المبكر للتعليم التقنى فى المراحل الدراسية الأولى، وفقدان الإرشاد الأكاديمى والمهنى فى المدرسة.
- عدم توافق المناهج مع رغبات وميول الطلاب، وضعف التكوين الثقافى لخريجيه الذى يؤهلهم لفهم التقنية فى السياق الحضارى الراهن، والافتقار إلى كوادر وطنية مؤهلة للتعليم الفنى والتقنى.
- افتقار التعليم التقنى إلى الأبحاث العلمية التى تؤسس عليها خطط التطوير وبرامجه فى المستويات المختلفة، وصعوبة التقييم الموضوعى لعوائده ومدخلاته.

وتواجه الكليات التقنية بالمملكة العديد من المعوقات، رغم الخطوات المهمة التى حققها التعليم الفنى والتدريب المهنى بصفة عامة خلال السنوات الماضية، ولقد أشارت خطة التنمية الثامنة بالمملكة العربية السعودية إلى أهم هذه المعوقات والتى تتمثل فى التالى (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ب. ت:٢٣-٢٥):

- ضعف الطاقة الاستيعابية: حيث بلغت نسبة الاستيعاب من إجمالى المتقدمين لعام ٢٠٠٣م نحو (٥١٪) من إجمالى الراغبين فى الالتحاق بالبرامج التدريبية والدراسية بالكليات التقنية. مما يتطلب المزيد من التوسع فى افتتاح الكليات، والتوسع فى البرامج التدريبية بمختلف أنواعها.
- انخفاض الكفاءة الداخلية: حيث ما زالت نسب الرسوب والتسرب عالية فى التعليم الفنى والتدريب المهنى، إضافة إلى انخفاض نسبة الأساتذة إلى الطلاب، والمدربين إلى المتدربين. مما أدى إلى انخفاض معدل الكفاءة الداخلية وارتفاع متوسط عدد السنوات التعليمية المستثمرة فى تخريج الطلاب والمتدربين، وارتفاع التكلفة التشغيلية.
- غياب نظم الفحص المهنى للعمالة: وهى نظم مطلوبة تعمل على إيجاد مقاييس وظيفية (إجازة معترف بها)، والاهتمام بالتقويم الذاتى والتركيز على مشاركة القطاع الخاص فى إقامة وحدات للفحص المهنى.

- عـــدم تحديد الاحتياجـــات الفعلية للتدريب: حيث يصعب علـــى الجهات التدريبية تحديد الاحتياجات الأساسية التى يجب أن تغطيها برامج التدريب المقدمة بالكليات، برغم وجود بعض الدراسات حول سوق العمل واحتياجاته الفعلية.

ومما لاشـــك فيه أن هذه المشـــكلات تحد من فعالية التنظيم الإدارى القائم بتلك الكليات، ومن قدرته على الوفاء بأهدافه الأساسية. الأمر الذى دفع إلى دراسة موضوع الفعالية التنظيمية لتلك الكليات من أجل تحسينها والعمل على تعزيز الجهود المبذولة للاهتمام بالتعليم الفنى ودعم مســـيرة تطويره. كما أن هذه الدراســـة تأتى باعتبارها متطلباً علمياً بحثياً طالبت به خطة التنمية الثامنة بالمملكة والخطة التشغيلية الخاصة بالمؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى إلى الاحتياج لها لدعم عمليات التطوير والإصـــلاح. كمـــا يمكن النظر لمثل تلك المشـــكلات وغيرها على أنهـــا نتيجة طبيعية لتنظيم إدارى يتسم بالضعف ونقص الفعالية. الأمر الذى يتطلب دراسة ذلك التنظيم القائـــم بتلك الكليات من مدخل الفعالية الإدارية لبيان واقعه ومشـــكلاته والعمل على التصدى لها سعياً نحو خطوات أكبر وأوسع على طريق الإصلاح والتطوير.

أهمية الدراسة:

تنبـــع أهمية الدراســـة من كونها تتناول التعليم التقنى وهـــو أحد أهم أنواع التعليم تأثيراً فى التنمية والرفاه الاجتماعية. كما أن الدراســـة تكتســـب أهمية خاصة كونها تحاول أن تســـهم فى فحص التنظيم الإدارى لتلك الكليات وتقويم فعاليته، الأمر الذى يسهم فى تطوير التعليم التقنى بتلك الكليات. ويعد ذلك مطلباً أساسياً لتفعيل دور تلك الكليات فى خدمة قضايا التنمية المســـتدامة بالمملكة، وترشيد الموارد المادية والبشرية المتاحة لهذا النوع من التعليم، مما يســـهم فى تعظيـــم الأهداف والنتائج المتحققة من ورائـــه. كما تعد الدراســـة فى جانبيها النظرى والتطبيقـــى محاولة فى مجال تطوير نموذج للفعالية التنظيمية يصلح للعمل لتوجيه الجهود البحثية فى مجال التعليم بصفة عامة والتعليم التقنى بصفة خاصة.

وكما سبقت الإشارة، فإن الدراسة الحالية تعد استجابة مباشرة للمتطلبات البحثية المحـــددة لخطـــط التنمية. كما أن هنـــاك حاجة لمقاييس جديـــدة للفعالية الإدارية للمنظمات التعليمية (غير الربحية) وهى منظمات ذات أعداد كبيرة ونوعيات متباينة. فضلاً عن الحاجة الماسة إلى نظم تعليمية جامعية تعمل بأقصى فعالية ممكنة فى ظل ما يحيط بها من قيود. وهنا تأتى أهمية التقويم الفعال وليس التقويم فحسب.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أهم المعوقات التى تحد من فعالية التنظيم الإدارى بتلك الكليات والتى تتعلق بالجانب التعليمى (التدريبى)، والجانب التنظيمى (الهيكل الإدارى، الأهداف، العمليات، ... إلى غير ذلك).
- العمل على تقديم بعض السبل التى يمكن من خلالها تحسين الفعالية التنظيمية لتلك الكليات، الأمر الذى يسهم فى تطوير الأداء بها، وبما ينعكس إيجابياً على أهدافها ومخرجاتها وإسهاماتها التنموية.

الدراسات السابقة:

يمكن تصنيف و عرض الدراسات السابقة وفقاً للمحاور التالية:

أ- المحور الأول: دراسات تناولت التعليم الفنى والتدريب المهنى

- **دراسة ألستير روبرتسون** (Robertson A.،2006): هدفت هذه الدراسة إلى تقديم أحد أهم المفاهيم المفروضة بقوة فى مجال التعليم التقنى والتدريب المهنى على مستوى العالم، وهو مفهوم «جواز المهارات التقنية» Skills Passport، والذى يعد خطوة كبيرة فى عولمة التعليم التقنى والتدريب المهنى. ومن أهم نتائجها: الإشارة إلى أن «نظم جوازات المهارات» سوف تصبح جزءاً مهماً وأساسياً من الاقتصاد العالمى، والتعليم و التدريب التقنى والمهنى العالمى. كما أن هذه النظم من المهارات سوف تصبح جزءاً من البروتوكولات والاتفاقات الدولية بشأن العمل و المهن و الإنتاج وضمان الجودة.
- **دراسة زاهد على** (Zahid Ali،2006): تنطلق الدراسة من أن تحقيق الارتباط بين تعليم الهندسة و التقنية من جانب والصناعة من جانب آخر، أمر حيوى للتنمية والرفاهية والتقدم الاقتصادى، ومن أهم نتائجها: أنه على الرغم من أن المؤسسات التعليمية تخرج سنوياً أعداداً كبيرة من التقنيين إلا أن سوق العمل و المؤسسات الصناعية ترى أن معظمهم لا يمتلك المهارات المطلوبة للعمل، لذا فالمؤسسات التعليمية التى تعمل فى اتجاه تخريج الأعداد الضخمة غير عابئة باحتياجات السوق و النوعية

المطلوبة، يجب أن تكون على وعى تام باتجاهات الصناعة وتطوراتها، وأهم المعارف و المهارات التى تعتمد عليها الآن. وهنا يستجيب النظام التعليمى التقنى الجامعى للمستحدثات فى قطاع التقنية و السوق العالمى. كما قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً عن خطوات تحقيق الارتباط بين الصناعة و التعليم التقنى وأوضحت الدراسة دور كل من مؤسسات التعليم والتدريب، والمؤسسات الصناعية، و الحكومات.

- **دراسة عباس برايس (برايس، ٢٠٠٦):** هدفت الدراسة إلى إيضاح دور شبكة الإنترنت فى دعم التعليم التقنى، وكيفية الاستفادة منها فى دعم وتطوير مهارات التدريس والبحث العلمى لدى أعضاء هيئة التدريس فى الكليات التقنية. ومن أهم النتائج كذلك، أنه لم يستفد من الإنترنت فى تدعيم التعليم التقنى و البحث العلمى وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس برغم من أن ذلك يعد السبيل الأساسى لتطوير التعليم التقنى واللحاق بالدول المتقدمة.

- **دراسة على أحمد سيد على (على، ٢٠٠٦):** هدفت الدراسة إلى بحث المردود الاقتصادى والاجتماعى لبرنامج «مبارك - كول» فى مجال التدريب التقنى والمهنى للبنات فى مصر. وأوضحت الدراسة الأسباب الأساسية المؤثرة سلباً على استفادة المرأة من بعض برامج التدريب المقدمة، كما أشارت الدراسة إلى ضعف القطاع الخاص فى تشغيل الإناث فى مصر. وأوصت الدراسة بزيادة دمج المرأة فى سوق العمل، وتطوير منظومة التدريب فى مصر بشكل عام، وزيادة دور القطاع الخاص فى هذا المجال.

- **دراسة اعتدال عبد الرحمن على حجازى (حجازى، ٢٠٠٦):** هدفت الدراسة إلى إعداد خطة تربوية للتدريب الفنى والتأهيل المهنى للبنات فى مدينة الرياض. ومن أهم نتائجها: تحديد أهم المشكلات و المعوقات التى تتعلق بعزوف الطالبات عن الالتحاق بالتعليم الفنى. وقد أوصت الدراسة بضرورة التوازن بين التعليم النظرى والأكاديمى والفنى التقنى، والتوافق بين مناهج التعليم التقنى ومتطلبات التنمية، وتوفير التجهيزات الضرورية.

ب- المحور الثانى: دراسات تناولت الكليات التقنية

- **دراسة طلال منصور مسعف الذيبانى (الذيبانى، ٢٠٠٦):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب تدنى مستوى التحصيل الدراسى لدى متدربى تخصص التسويق وعلاقته ببعض التصورات النمطية فى أذهانهم عن التخصص. ومن أهم نتائج

الدراســة: تدنى مستوى التحصيل الدراســى لدى المتدربين فى تخصص التسويق، وجود علاقة إيجابية قوية بين تفضيل المتدربين للدراســة فى الجامعة عن الدراسة بالكليــة التقنية، غياب الارتباط بــين تصور الطلاب المتدربين لمــدى توفر الفرص الوظيفيــة بعد التخرج ومســتوى التحصيــل مما يدل على عدم ارتباط الدراســة والتدريب بالكليات وتوظيفيهما فى سوق العمل.

- **دراسة سعيد عبد العال الإمام (الإمام، ٢٠٠٦)**: هدفت الدراسة إلى تقصى أثر البيئة الماديــة على جودة مخرجات التدريب التقنــى والإدارى فى الكليات التقنية بالمملكة. ومــن أهم نتائجها: أن البيئــة المادية (النظافة داخل وخارج الكلية، الرعاية الطبية، أماكن الجلوس، رؤية السبورة، توفر الوسائل التعليمية، الإضاءة، الخدمات المكتبية، الكثافة، ... إلى غير ذلك) تؤثر فى جودة مخرجات التدريب التقنى والإدارى، غير أن دلالة هذا التأثير تختلف باختلاف العوامل البيئية.

- **دراسة عبد المنعم البرادعى (البرادعى، ٢٠٠٦)**: هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على التدريب التعاونى ودوره فى إعداد خريجى الكليات التقنية لممارسة حياتهم العملية، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود صعوبة كبيرة فى تحقيق التدريب التعاونى للأهداف المرجوة منه بسبب غياب التخطيط المسبق للبرامج التدريبية، وسلبية بعض مشرفى التدريب بالجهات التدريبية خاصة الحكومية منها، غياب المتابعة الحقيقية للطلاب المتدربين، عدم جدية بعض الطلاب فى أداء التدريب التعاونى، وجود اختلافات بين ما تمت دراسته فى الكلية وما يتم التدريب عليه.

- **دراســة كامل عبد الســلام عطية أحمد (أحمد، ٢٠٠٦)**: هدفت الدراسة إلى مناقشة مســتقبل التدريب التقنى فــى الكليات التقنية بالمملكة فى ضــوء الانضمام لمنظمة التجــارة العالمية، والعمل على تقــديم خطة مقترحة للتدريــب الثنائى بين الكليات التقنيــة وشــركات القطاع الخاص الصناعــى تقوم على بدء الإشــراف و التدريب الثنائى المشــترك، والــذى ينتهى بتوظيف الخريجين فى شــركات القطاع الخاص، وانتهت الدراســة إلى تقديم خطــة تدريبية مقترحة للكليــات التقنية، مع مقارنتها بالمقاييس والمعايير العالمية.

- **دراسة على القاضى، ووائل عبد المنصف عبد الوهاب (القاضى؛ وعبدالوهاب، ٢٠٠٦)**: هدفت الدراســة إلى قياس العوامل المحتمل تأثيرها على جودة منظومات التدريب فــى الكليات التقنية، بالتطبيق على متدربــى الكلية التقنية بمحافظة المجمعة، وأثر منظومة التدريب الحالية على خريجى الكليات التقنية فى ســوق العمل الســعودى.

وأظهرت الدراســة أن هناك تأثيراً سلبياً للعناصرالأساسية المكونة لمنظومة التعليم والتدريب. وقد أوصت الدراسة بالعمل على الحد من التأثير السلبى لبعض العوامل المؤثــرة على جودة منظومة التعليم و التدريــب من خلال تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريب، إعادة النظر فى المقررات و البرامج ونظم الاختبارات و التقويم.

- **دراســة عبد الرحمن الشـهرانى (الشهرانى، ٢٠٠٦)**: هدفت الدراسة إلى بحث عملية التوجيه والإرشــاد فى الكليات التقنيــة بوجه عام، وتجربة الكليــة التقنية بالمدينة المنورة بشــكل خاص، كما هدفت الدراســة إلى تحفيز المسئولين فى جميع قطاعات المؤسســة لدعم التوجيه مادياً ومعنوياً، ومن أهم نتائج الدراســة: أن هناك أسباباً عديدة تؤدى إلى تدنى مســتوى الكثير من المتدربين تعود لعوامل نفسية واجتماعية وشخصية.

- **دراسة منصور محمد حسين زعفرانى (زعفرانى، ١٩٩٤)**: هدفت الدراسة إلى التعرف علــى واقع نظــام الكليات و المعاهــد التقنية فى كل من إنجلتــرا والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية الســعودية، وتحديد أهم القوى والعوامل الثقافية المؤثرة علــى أنظمتها. ومن أهم نتائجها: عمومية أهداف الكليات التقنية وعدم ارتباطها معاً، زيادة حجم متطلبات التخرج بتلك الكليات، اقتصار نظام الدراســة على نظام التفرغ الكامل، عــدم وجود هيكل إدارى موحد يحتوى على كل الوظائف التى تتوفر بهذه الكليات، التكرار فى محتويات المناهج والمقررات الدراسية.

- **دراســة خالد سـعيد بركات (بركات، ٢٠٠٦)**: هدفت الدراســة إلى تقديم إطار مقترح لتخطيط ومراقبة أداء الوحدات التابعة للمؤسســة العامــة للتعليم الفنى والتدريب المهنى باتباع فلســفة الأداء المتوازن، مع تحديــد متطلبات تنفيذه فى الواقع الفعلى، وانتهت الدراســة إلى تقديم الإطار المقترح من خلال ثمانى مراحل أساســية تربط إستراتيجية المؤسسة بإستراتيجيات الوحدات التابعة وخططها التشغيلية، مع العمل على تنمية الأداء الخاص بشــكل متوازن اعتماداً على أربعة جوانب حرجة أساســية هى: جانب العمل (الســوق)، الجانب المالى، جانب العمليات والأنشــطة الداخلية، جانــب التعلــم و النمو. كما تم تحديد أهم متطلبــات تنفيذ الإطار المقترح فى بيئة العمل الفعلية.

- **دراســة ديفيـد ولسـون (Wilson D., 2000)**: هدفت الدراســة إلى بحث محاولات نقل ونســخ نظام التعليم التعاونى فى العديد من دول العالم، ومراجعة تلك النماذج المنســوخة للوقوف على مدى فعاليتها فى عدة دول هى: كوســتاريكا، الدومنيكان،

الهند، أندونيسيا، لبنان، سيشل، سنغافورة، سريلانكا. ومن أهم نتائج الدراسة: أن عملية نسخ نموذج التعليم التعاونى حققت فى سنغافورة فقط نجاحاً يقترب كثيراً من التجربة الألمانية، حيث بلغت معدلات الالتحاق ببرامجه (٦٤-٨١٪) من فئة العمر ١٦-١٨ عاماً. كما خلصت الدراسة إلى أن عملية التكامل بين المقررات الأكاديمية والمقررات التقنية كانت صعبة للغاية خاصة فى الدول التى يأتى فيها التعليم التقنى والتدريب المهنى فى المرتبة الثانية.

ج- المحور الثالث: دراسات تناولت الفعالية التنظيمية

- **دراسة أحمد محمد غانم، وأسامة محمود قرنى (غانم ؛ وقرنى،٢٠٠٣)**: هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التعلم التنظيمى، وكيفية قياسه، وإمكانية الإفادة منه فى تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية. ومن أهم نتائج الدراسة تقديم تصور مقترح لتحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية فى ضوء مدخل التعلم التنظيمى تضمن عرضاً لمتطلبات تطبيقه فى الجامعات ومراحله وخطواته المختلفة.

- **دراسة محمد إبراهيم التويجرى (التويجرى، ٢٠٠٢)**: هدفت الدراسة إلى قياس الأداء المؤسسى للقطاع العام، وتحديد أهم معايير الكفاءة اللازمة لتحسين الأداء. من أهم نتائجها تقديم مجموعة من المعايير التى يمكن من خلالها التعرف على كفاءة الأجهزة الحكومية وقياس مستوى جودة الخدمات، كما خلصت الدراسة إلى أهم المعوقات التى واجهت عمليات تحسين الأداء داخل الأجهزة الحكومية على المستوى البيئى و الاجتماعى والثقافى ومنها: ضعف نظم المعلومات، اختلال هياكل العمالة، تدنى جودة الخدمات، انخفاض الإنتاجية. كما اقترحت الدراسة تبنى إستراتيجية إدارية تقوم على الشفافية والمساءلة والنظم المحاسبية من أجل تحسين الأداء المؤسسى.

- **دراسة هوارد جوردن، وريتشارد يوك، (Gordon H. R., Yocke R., 1999)**: هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين أنماط الشخصية وفقاً لنظرية يونج، وفعالية التدريس لمجموعة من المعلمين التقنيين. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات الضرورية لتحسين فعالية التعليم التقنى من أهمها: حاجة الإداريين فى التعليم التقنى إلى التدريب على كيفية تشجيع وحفز الطلاب، العمل على تأهيل الطلاب من المراحل المبكرة لدخول التعليم التقنى، التقييم المستمر لمؤهلات ومهارات

المعلمين والمدربـــين التقنيين وفقاً للمعايير المقبولة عالميـــاً، ارتباط فعالية الكفايات التدريسية بعدة مؤشرات مثل: استخدام مستويات معرفية متنوعة، الاستماع الجيد للطـــلاب، الاهتمام بالتغذيـــة الراجعة الإيجابية فى تنميـــة أداء المتعلمين، الاهتمام بالجوانب الإدارية والسلوك الإيجابى.

- **دراســة ربحى الحسـن وآخرين (الحسن، وآخرون، ١٩٩٨)**: هدفت تلك الدراسة، والتى أعدت بناء على تكليف من المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى لمعهد الإدارة العامـــة بالمملكة، إلى فحص الوضع الراهن للهيكل التنظيمى للمؤسســـة وتحليله، مع الأخذ فى الاعتبار كافة التنظيمات والوحدات الإدارية والفروع والكليات التابعة لها، والعمل على طرح هيكلة جديدة تحقق مزايا التنظيم المقترح. ومن أهم نتائج الدراسة: استناد التنظيم الجديد المقترح على أهداف ومهام المؤسسة، والتمييز بين النشاطات الرئيســـية والنشـــاطات المســـاعدة، ومراعاة احتياجات العمل الراهنة والمستقبلية، ووضوح الارتباطات والتخصصات التنظيميـــة. وتقديم عدة هياكل تنظيمية جديدة مقترحة للمؤسســـة، ولمراكز التدريب، ولمركز التقنيات التعليميـــة، وللكليات التقنية، وللفروع، والمعاهد. كما تم تحديد المزايا التى توفرها تلك الهياكل المقترحة.
- **دراسة سعد عبدالله بردى الزهرانى (الزهرانى، ١٩٩٨)**: هدفت إلى استعراض مسيرة أبرز الحركات التى ساهمت فى تطويرالتقويم فى مؤسسات التعليم العالى الأمريكية وفحص واقع التقويم فى الجامعات الســـعودية، بمقارنتـــه ببعض معطيات التجربة الأمريكية. ومن أهم نتائج الدراســـة أن تقويم المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية الســـعودية يكاد يقتصر على محـــاولات فردية أو جزئية تقوم بها الأقســـام العلمية لتعديل وتطويـــر برامجها التربوية، فضلاً عن بعض الدراســـات التى تجرى لتقويم مؤسسات التعليم العالى، وهى دراسات محدودة لم تتم الاستفادة القصوى منها، ولم تؤخذ نتائجها بالجدية المطلوبة.
- **دراســة فتحى درويش موســى عشــيبة (عشــيبة، ١٩٩٤)**: هدفت الدراسة إلى تحديد الأســـس والخطوات المنهجية لعملية التنظيم الإدارى فى المـــدارس الثانوية العامة، وتحديد مستوى فعالية عملية التنظيم الإدارى فى تلك المدارس. وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية التنظيم الإدارى تتأثر بالعديد من العوامل مثل: طبيعة الإدارة التعليمية السائدة فى المجتمع، مدير المدرسة، الإمكانات البشرية والمادية، المناخ المدرسى. كما توصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى فعالية التنظيم الإدارى. كما قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لتحسين التنظيم الإدارى بالمدارس الثانوية العامة.

- ملاحظات على الدراسات السابقة:

يلاحظ مما سبق أن هناك عدداً محدوداً من الدراسات التى تناولت التعليم التقنى باستثناء مجموعة الدراسات الخاصة بالكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية والتى تعد كلها أوراق عمل تم تقديمها من الكليات للمشاركة فى المؤتمر والمعرض التقنى الرابع. وأن أياً من هذه الدراسات لم يتناول الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالدراسة والتحليل وخاصة على مستوى الكليات ذاتها. كما اتجهت معظم الدراسات إلى تقديم رؤى ومقترحات لتطوير التعليم التقنى بصفة عامة دون دراسة واقعه ومشكلاته داخل المؤسسات التعليمية ذاتها ومن وجهة نظر أفراد الإدارة المسئولين. ومن هنا تنفرد الدراسة الحالية بتقويم الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة من منظور الواقع ومعوقاته، فى محاولة لتحسين تلك الفعالية وتطوير الكليات التقنية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعانى الكليات التقنية بالمملكة العديد من المعوقات التى تحد من فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الأساسية، الأمر الذى يتطلب العمل على تقويم تلك الكليات وبالتحديد من منظور الفعالية التنظيمية لبيان واقعها وأهم معوقاتها والعمل على وضع تصور مقترح لتحسينها.

أسئلة الدراسة:

يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة فى التساؤلات التالية:

١- ماواقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة؟

٢- ما أهم المعوقات التى تحد من الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة؟

٣- ما السبل المقترحة لتحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية فى ضوء الاتجاهات المعاصرة لتطوير التدريب التقنى والمهنى؟

منهج الدراسة وإجراءاتها:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفى التحليلى من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بالتدريب التقنى والمهنى، والفعالية التنظيمية، ومراجعة الوثائق والدراسات والمطبوعات الصادرة عن المؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى وهى الجهة المسئولة عن التدريب

التقنى وعن الكليات التقنية بالمملكة، كما تم تصميم أداة للدراســة الميدانية، بعدها تم التحليل الإحصائى وتفســيرالنتائج، وتقديم بعض الســبل المقترحة لتحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية.

حدود الدراسة:

أُجريت الدراسة وفقاً للحدود التالية:

- قياس الفعالية التنظيمية من منظور متعدد (غير قاصر على الأهداف فقط).
- الكليات التقنية نظام العامين والتابعة للمؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى.
- قياس معوقات الفعالية التنظيمية الخاصة بالجوانب التنظيمية، والجوانب التدريبية.

مصطلحات الدراسة:

- الفعالية التنظيمية:

الفعاليــة هى «بلوغ الأهــداف المتوقعة، وهى قدرة البرنامــج على تحقيق أهدافه، وهى الوصول إلى الأهداف المحددة بغض النظر عن التكلفة» (أبو الوفا، ١٩٩٠: ١٢٣؛ زيدان، ١٩٨٩: ٣). وهى «تحقيق النتائج المتوقعة سواء من مؤسسة معينة، أومن عملية من عملياتها، ومن ثم ففعالية التنظيم الإدارى كعملية تعنى تحقيق النتائج المتوقعة من هذه العملية كما توضحها الممارسات التنظيمية التى ينبغى أن يقوم بها مدير المدرسة» (عشــيبة، ١٩٩٤: ٢١٠). وبهــذا يمكن بلــورة المفهوم الإجرائــى للفعالية التنظيمية للكليات التقنية والذى تلتزم به الدراســة على النحــو التالى: الفعالية التنظيمية هى قــدرة الكليات التقنية على تحقيق وتجاوز الأهــداف المتعددة الخاصة بها فيما يتعلق بمجــالات: الرؤية والمهام، الأهداف والإســتراتيجيات، الهيــكل التنظيمى، العمليات الإداريــة، الجودة، المخرجــات، القادة الإداريين، المســتفيدين، العلاقات الإنســانية، العلاقات العامة والتســويق، الموارد البشرية والمادية. والعمل على ضمان التغلب على كافة المعوقات الإدارية والتدريبية التى يمكن أن تحد منها.

- الكليات التقنية:

الكليات التقنية هى مؤسسات للتعليم الفنى الثانوى فوق المتوسط تمنح درجة الدبلوم فوق المتوســط، مدة الدراسة بها عامان دراســيان، يسبقهما فصل دراسى تحضيرى.

وتهدف إلى نشــر التعليم الفنى والتدريب المهنى بمستوى متقدم يلبى الاحتياجات من العمالة الفنية الرفيعة المستوى، ويسهم فى جهود التنمية.

- التعليم الفنى والتدريب المهنى:

تعددت مفاهيم التعليم الفنى و التدريب التقنى ومصطلحاته، فهناك من يرى أن التعليم الفنى هو «نوع من التعليم النظامى المتضمن إعداداً تربوياً، وتوجيهياً مســلكياً، واكتســاباً للمهارات، والقدرات المهنية، ويقوم به مؤسســات نظامية على مستوى المدرسة الثانوية، .. وهذا التعليم يتم فى ثلاث ســنوات بعد المتوســط..» (عبدالوهاب، ١٩٨٥: ١٩-٢٠). كما يعرف بأنه «عملية تهدف إلى إعداد القوى البشرية العاملة المدربة فى كافة المستويات المهاريــة والثقافية والمعرفية، مع ربط الأهــداف المهنية بأهداف التربية العامة المعنية بتكوين المواطن الصالح ذى الشــخصية المتكاملة الجوانب... و تعرفه المنظمة العامة للتربيــة والثقافة والعلوم بالاتفاق مع كل من الاتحــاد العربى للتعليم التقنى، ومنظمة اليونسكو بأنه ذلك النوع من التعليم النظامى الذى يتضمن الإعداد التربوى واكتساب المهارات والمعرفة المهنية، والذى تقوم به مؤسســات تعليمية نظامية بمستوى الدراسة الثانويــة بغرض إعداد عمــال ماهرين فى مختلف التخصصــات .. لهم القدرة على التنفيذ والإنتاج» (أبوسنبل، ١٩٩٨: ١٧-١٨). أما التدريب المهنى فيعرف بأنه «نشاط يتسم بالصيغة العملية لإكساب المتدرب مهارات محددة فى عملية الإنتاج والتشغيل، أو الصيانة أو الإدارة» (فلاته، ١٩٩٤: ٢٤). وغالباً يكون فى المرحلة دون الثانوي، بمعنى أن شهاداته لا تكون دبلوماً.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن القول بأن التعليم الفنى هو ذلك التعليم النظامى الذى يعد الأفراد إعداداً تربوياً و مهارياً، ومدة الدراسة فيه ثلاث سنوات بعد إتمام المرحلة المتوســطة (الثانوية) ويســبق التعليم العالى، ويتم داخل معاهــد ثانوية فنية صناعية، وتجارية، وزراعية وغيرها، من خلال تقديم مناهج خاصة لكل نوع من أنواعه، بغرض تأهيل القوى البشــرية، وإعدادها للعمل الفنى. أمــا التدريب المهنى فيطلق على نوع من التدريب الذى يســعى إلى إكســاب الأفراد مهارات حرفية يدوية، ويتم فى مرحلة تسـبق المرحلة المتوسطة (الإعدادية)، وبما يمكن المتدرب من الدخول فى سوق العمل. أما مصطلح التعليم التقنى، فهو يطلق على التعليم الذى يقتصر على إعداد المســتوى الأوســط من العمالة، ويقدم بعــد الثانوية فى الكليات المتوســطة أو الكليات التقنية أوكليــات المجتمــع، ولمدة تتراوح من عامين لثلاثة أعوام. ويتضمن دراســات نظرية،

وعملية، وتقنية، وتدريباً على المهارات ذات العلاقة، فضلاً عن الاهتمام ببناء الشخصية وتنميتها.

الجزء الثانى - الإطار النظرى للدراسة:

أولاً - الكليات التقنية:

١- النشأة والتطور:

افتتحت أول كلية تقنية فى مدينة الرياض عام ١٤٠٣هـ (١٩٨٣م)، ونظراً للنجاح الذى حققته والذى تواكب مع إقبال الشباب على الالتحاق بها، وكذلك رغبة الدولة فى التوسع فى هذا النوع من التعليم، تم افتتاح ثلاث كليات أخرى فى جدة والدمام وبريدة، وتوالى بعد ذلك التوسع فى افتتاح الكليات التقنية فى كافة مناطق ومحافظات المملكة.

كما تم التوسع فى التخصصات التقنية المقدمة بالكليات لتلبية كافة احتياجات المجتمع التنموية فى المجالات والبيئات المختلفة، ومن أهم التخصصات المقدمة (المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى، ١٩٩٩: ٦-١٢): ميكانيكا السيارات، تقنية الإنتاج، تقنية التمديدات الكهربائية، تقنية الإدارة البنكية، تقنية التحكم والسلامة فى السيارات، تقنية التشييد، تقنية السياحة والفندقة، المحاسبة، الإدارة المكتبية، التسويق.

هذا وقد بلغ العدد الحالى للكليات التقنية (٣٤) كلية تقنية. كما بلغ إجمالى الملتحقين بها عام ٢٠٠٥/٢٠٠٦ (٤٠٥٨٦) متدرباً، وأصبح (٥٣٧٥٢) متدرباً عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧. أما عدد الخريجين فقد بلغ عام ٢٠٠٥/٢٠٠٦ (١٠٠٥٦) خريجاً، وعام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ كان عددهم (١١٠٧١) خريجاً (المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى، ٢٠٠٧: ٣٢-٣٦). ويتضح من ذلك حجم التطور الكمى فى أعداد الكليات والطلاب الملتحقين (المتدربين) والمدربين والميزانية، ورغم ذلك فإن أعداد الخريجين لم تنمو بنفس الدرجة مما يدل على وجود هدر كبير فى تلك الكليات، وأن هناك تحديات كبيرة يجب مواجهتها سواء على مستوى الكليات ونظم إدارتها أو على مستوى المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى باعتبارها الجهة المسئولة مباشرة عن الإشراف على الكليات وإدارتها.

ويشـير تحليل بيانات فوج دراسـى بالكليات التقنية بدأ عام ١٩٩٨/٩٧ وانتهى عام ٢٠٠٣/٠٢ إلى المؤشـرات التالية (المؤسسـة العامة للتعليـم الفنى والتدريب المهنى، ب . ت: ٣٨):

- ارتفاع نسـب الرسـوب: (٢٢,٨٪) خلال العام الأول، (١٣,٢٪) خلال العام الثانى، (٧,٢٪) خلال العام الثالث.
- ارتفاع نسـب التسـرب: (١٨,٦٪) خلال العام الأول، (٤,٧٪) خلال العام الثانى، (٢,٠٪) خلال العام الثالث.
- ارتفاع عدد السنوات التعليمية المستثمرة: ويقدر (٤,٣٠) سنة دراسية فى المتوسط بدلاً من ثلاث سنوات.

ويؤكد ما سبق على حقيقة واضحة مفادها وجود هدر تدريبى فى الكليات التقنية مما يعنى ضعف القدرة على تحقيق أهدافها وانخفاض الفعالية التنظيمية بها، والذى يعود إلى العديد من العوامل والأسباب وعلى رأسها التنظيم الإدارى القائم والمنوط به تحقيق الأهداف الأساسية التى قامت من أجلها الكليات التقنية.

٢- أهداف الكليات التقنية:

يرتكـز التعليم والتدريب التقنى والمهنى على افتراضين معياريين أولهما أن الهدف الأساسـى – إن لم يكـن الوحيد – هو: تعزيـز النمو الاقتصادى عبـر تنمية الموارد البشـرية اللازمة لزيادة الإنتاجية والربح. وثانيهما إيجاد الكفاءات للعمل، وبناءً عليه تعزيز العمالة. وتشير التوصيات حول التعليم التقنى والمهنى للقرن الحادى والعشرين والتى نشـرتها منظمة العمل الدولية بالاشـتراك مع منظمة اليونسكو عام ٢٠٠٢ إلى أن التعليـم والتدريب التقنى والمهنى بصفته جانباً حيوياً من العملية التعليمية يجب أن يحقق ما يلى (اليونسكو، يونيفوك،٢٠٠٤: ١-٣):

- المسـاهمة فى تحقيق أهداف المجتمع المتمثلة بإضفـاء الطابع الديمقراطى وتعزيز التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، والعمل فى الوقت نفسه على تنمية قدرة الأفراد من الرجال والنساء على المشاركة الفاعلة فى تحديد هذه الأهداف وتحقيقها بغض النظر عن الدين أو العرق أو العمر.
- تعزيز التوصل إلى إدراك الجوانب العلمية والتكنولوجية للحضارة المعاصرة بطريقة تسـمح للأشـخاص بفهم بيئتهم وتمكنهم من العمل لصالحها، آخذين بعين الاعتبار

الانعكاسات الاجتماعية والسياسية والبيئية للتغيير العلمى والتكنولوجى.

- تمكين الأشخاص من المساهمة فى تنمية مستدامة ملائمة بيئياً ... فى شتى ميادين الحياة.

هذا وتسعى الكليات التقنية لتحقيق الأهداف التالية (الحامد وآخرون، ٢٠٠٥: ١٦٧):

١- توسيع قاعدة القوى العاملة السعودية المؤهلة فى المجالات الفنية المختلفة.

٢- إمداد القطاعات الحكومية والأهلية بالأيدى العاملة الفنية والوطنية المؤهلة تأهيلاً علمياً وعملياً فى المهن التى يعتمد عليها الاقتصاد الوطنى وتنفيذ مشروعات التنمية.

٣- فتح قنوات جديدة للتعليم العالى لاستقبال الحاصلين على الثانوية العامة والثانوية الفنية.

وتقوم الكليات التقنية بتنفيذ إستراتيجية المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى والتى ترتكز على (الحامد وآخرون، ٢٠٠٥: ١٥٤-١٥٥؛ المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى، ١٩٨٥: ٣٢):

- الإعداد والتدريب للقيام بالأعمال المهنية والحرفية فى القطاعات المختلفة.
- تقديم الفرص المتنوعة لمواصلة التعليم والتدريب البرنامجى المتخصص وفقاً للسن والقدرات والميول.
- تأهيل الكوادر الوطنية الفنية من المعلمين والمدربين.
- إجراء البحوث والدراسات حول التعليم التقنى واحتياجات سوق العمل.

٣- تنظيم وإدارة الكليات التقنية:

رأى المسئولون عن التعليم فى المملكة أن أفضل سبيل لتركيز جهود تطوير التعليم التقنى هو إنشاء مؤسسة عامة تتولى مسئولية تنفيذ خطط التعليم الفنى، وإدارة مؤسساته لتحقيق أهداف هذا النوع من التعليم بالفعالية المطلوبة. وبالفعل تم إنشاء المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى عام ١٩٨٠م، وتتمتع المؤسسة بشخصية اعتبارية وباستقلال مالى وإدارى يجعلها قادرة على أداء مهامها بيسر وسهولة. وتنظم وتدار الكليات التقنية كما يلى:

- **على المستوى المركزى:**

١- مجلس إدارة المؤسسة: يتولى إدارة المؤسسة «مجلس إدارة برئاسة وزير العمل ويعين أعضاءه من الجهات الحكومية ذات العلاقة، إلى جانب ممثلين عن القطاع الخاص يعينان بتوجيه من وزير العمل. ويكون للمؤسسة محافظ بالمرتبة الوظيفية الممتازة» (المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى، ١٩٩٤: ٣٥-٣٦).

٢- مجلس الكليات التقنية: يشرف مجلس الكليات التقنية على «كافة الشئون العلمية والإدارية للكليات، ويناط به تصريف الشئون العلمية والإدارية والمالية وتنفيذ السياسة العامة للكليات التقنية. ويتألف من المحافظ رئيساً، نواب المحافظ، رئيس المجلس العلمى، عمداء الكليات، أمين مجلس الكليات، ثلاثة من ذوى الخبرة يعينهم رئيس مجلس الإدارة بناء على اقتراح المحافظ لمدة سنتين قابلتين للتجديد» (المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى، ١٩٩٤: ٤٣-٤٤).

٣- المجلس العلمى: يتولى المجلس العلمى للكليات الإشراف على الشئون العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالكليات وشئون البحوث والدراسات والنشر. ويوصى المجلس بالترقية والتعيين وفحص الإنتاج العلمى لأعضاء هيئات التدريس وتقويم الشهادات العلمية وفقاً للقواعد المعمول بها.

- **على المستوى اللامركزى:**

١- مجلس إدارة الكلية: يتألف مجلس الكلية من: العميد، وكلاء الكلية، رؤساء الأقسام، ثلاثة أعضاء على الأكثر من ذوى الخبرة و الدراية فى المجالات التقنية من خارج الكلية. ويختص مجلس الكلية بالنظر فى أمور منها: اقتراح خطط التدريب أو تعديلها، اقتراح مواعيد القبول والتسجيل والامتحانات، اقتراح اللائحة الداخلية للكلية و خطة التدريب والابتعاث لمنسوبيها.

٢- عميد الكلية: ويكون مسئولاً عن إدارة وتسيير شئون الكلية وتحقيق أهدافها.

٣- مجالس الأقسام بالكليات: يكون لكل قسم من أقسام الكلية مجلس يتألف من أعضاء هيئة التدريس فيه، ويتمتع كل مجلس بمجموعة من الصلاحيات فى الشئون العلمية والإدارية.

ثانياً - الفعالية التنظيمية:

١- مبررات الاهتمام بدراسات الفعالية التنظيمية:

أجريت دراسات عديدة حول الفعالية التنظيمية فى الستينيات والسبعينيات من القرن الماضى، وعاد الاهتمام بذات الموضوع مرة أخرى فى الوقت الحالى، إذ اتضح للباحثين والإداريين شمولية وعمق موضوع الفعالية التنظيمية ومدى ارتباطها بالعديد من النواحى الفنية والإدارية و السلوكية. وترتب على ذلك أن خصصت بعض المراكز البحثية والمعاهد العلمية - وخاصة فى دول العالم المتقدم- جل اهتمامها لدراسة الفعالية التنظيمية. ولعل التصفح السريع لبعض محركات البحث على الإنترنت يؤكد تنوع وكثرة أعداد المراكز والوكالات والشركات والمعاهد التى تقدم خدماتها فيما يتعلق بالفعالية التنظيمية وقياساتها على وجه التحديد.

ومن أهم العوامل التى أدت إلى تنامى الاهتمام بموضوع الفعالية التنظيمية ما يلى (حريم، ٢٠٠٠: ٣٧-٣٨):

١- المنافسة الشديدة بين المنظمات والتى ازدادت حدتها فى اطار العولمة والتى وضعت تحديات كبيرة أمام المنظمات أهمها الحرص على الإنتاجية والجودة.

٢- أنه لم يعد من المقبول الحكم على الفعالية التنظيمية على أساس معيار واحد فقط كالربحية، أو الكفاءة، أو الإنتاجية وغيرها.

٣- الاعتقاد المتزايد بأنه لا يوجد التنظيم الأمثل الذى يناسب جميع الأعمال والظروف.

٤- أن لكل نوع من التنظيم نتائج جيدة وفعالة تحت ظروف معينة مثل: نوع النشاط، العاملين، البيئة.

٢- تحليل مفهوم الفعالية التنظيمية:

سعت العديد من النظريات الخاصة بعمليات التنظيم والإدارة لإيجاد منظمات ذات فعالية عالية. وتعود البدايات الأولى فى دراسة الفعالية إلى جهود شستر برنارد Barnard C. فى كتابه الشهير «وظائف المديرين»، ومن هذا الوقت أخذت الجهود تتوالى من خلال العديد من المقالات والدراسات والكتب التى تناولت موضوع الفعالية من زوايا ومداخل متنوعة.

الفعالية من المفاهيم التى دار حولها جدل كبير نتيجة لمدلولاتها ولاستخداماتها المتنوعة، فضلاً عما يحيط بها من تفسيرات متنوعة تتأثر إلى حد بعيد بمداخل القياس المستخدمة فى دراستها، والمعايير القياسية التى ينطلق منها كل مدخل أو نموذج، وكذلك العوامل التى تؤثر فيها والمحددات التى تعمل فى إطارها. مما يجعل ذلك المفهوم واحداً من أكثر مفاهيم العلوم الاجتماعية وخاصة التنظيم والإدارة - العامة والتربوية - إثارة للنقاش والجدل نظراً لتعذر الوصول لاتفاق حول المفهوم أوطرق قياسه بين الباحثين حتى داخل التخصص والميدان الدراسى الواحد. وغنى عن البيان أن ذلك أدى إلى المطالبة بتعليق البحث فى مجال الفعالية التنظيمية أو إيقافه تماماً. والمتتبع لتاريخ دراسات الفعالية يدرك أن الجهود البحثية توقفت بالفعل فى هذا المجال البحثى فى وقت ما، ثم لم تلبث أن عادت بقوة حاملة معها منهجيات وأدوات ومعاييرجديدة لقياس الفعالية التنظيمية فى الحقول البحثية المختلفة.

ولعل من المفيد فى هذا السياق عرض بعض مفاهيم الفعالية التنظيمية التى أمكن استقراءها نتيجة مراجعة الأدبيات، وذلك بهدف تحديد معناها والتفريق بينها وبين ما قد يتداخل من مفاهيم قريبة معها كالكفاية والكفاءة والفاعلية.

وتعنى الفعالية «بمدى القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة، وتقاس فعالية أى منظمة إدارية بمدى قدرتها على إنجاز الأهداف بأقل تكلفة وجهد، وتدل الفعالية الإدارية على مدى التفاعل والنشاط داخل المنظمة، ومدى التعاون المثمر والفعال بين الأجزاء الإدارية، وفعالية المنظمة تعتبر معياراً لمدى نجاحها فى تحقيق الأهداف وإنجازها، وهنا تظهر أهمية وفعالية الإداريين وقدراتهم فى العمل على تحقيق الأهداف المرسومة. وتزداد فعالية المنظمات إذا شعر الأفراد أن تحقيق أهدافهم الشخصية مرتبط مباشرة بأهداف المنظمات الإدارية» (نشوان؛ ونشوان، ٢٠٠٤: ٢١٣). وهناك مفاهيم متعددة للفعالية تدور فى فلك قدرة المنظمة على إنجاز الأهداف المرسومة لها، وهى جميعاً تنتمى لأشهر مداخل قياس الفعالية والمعروف بمدخل الأهداف. أما دالتون ماكفرلاند McFarland D. فيرى أن الفعالية تعبر عن «مدى ما تحقق من نتائج وبالتالى فهى تعنى بالمخرجات النهائية وليس بالوسائل المؤدية إلى تلك المخرجات» (McFarland, D. E.،1979: 5). فالفعالية تعنى وفقاً لذلك تحقيق وبلوغ نتائج محددة بمواصفات متفق عليها سابقاً، ويعبر هذا المفهوم عن مدخل آخر من مداخل البحث فى الفعالية وقياساتها وهو المعروف بمدخل المخرجات.

ويرى سيف الإسلام مطر أن مفهومى الكفاءة والفعالية يستخدمان فى كثير من الدراسات مترادفين، أو يستعملان بطريقة يكتنفها الغموض فى كثير من الأحيان وبالتالى يمكن التعبير عن كليهما كما يلى (مطر، ١٩٨٤: ١٤٢-١٤٤):

- الكفاءة = المخرجات/ المدخلات (أى النسبة بين المدخلات والمخرجات).
- الفعالية = الأهداف ± المخرجات/الإستراتيجيات (أى دالة الأهداف الأكاديمية ± المخرجات الملاحظة مقارنة بالإستراتيجيات المتبناة).

أما مصطلح الفاعلية Efficiency والذى يشيع استخدامه فى الدراسات التجريبية فيعبر بصفة عامة عن حجم الأثر (مربع ايتا) Effect Size وهو مصطلح إحصائى يدل على مجموعة من المقاييس الإحصائية التى يمكن أن يستخدمها الباحث فى العلوم التربوية والاجتماعية والنفسية للتعرف على الأهمية العلمية للنتائج التى أسفرت عنها بحوثه ودراساته، أى «مقدار الأثر الذى تحدثه المتغيرات المستقلة - المعالجة التجريبية - فى المتغير أو المتغيرات التابعة التى يقوم عليها تصميم البحث» (عمر،٢٠٠٣: ٦٥٧). وبذلك ترتبط الفاعلية بالكفاية، والتى هى ثلاثية الأبعاد فهى تتضمن مكون معرفى ومكون أدائى مهارى ومكون وجدانى. أما الفعالية فترتبط بالكفاءة إذ إن الكفاءة تشتق من الفعالية كما هو معروف.

ويشير إبراهيم عبدالله المنيف إلى أن «الفعالية تختص بالإجابة عن السؤال: ماذا نريد أن نفعل؟ أما الكفاية أو الكفاءة فتختص بالإجابة عن السؤال: كيف نفعل؟» (المنيف،١٩٨٠: ٢١٩). وجدير بالذكر الإشارة إلى أن التقويم يختلف عن التحقق من الفعالية فى كون الأول يحاول قياس الفائدة الكلية من حيث التكلفة لدورة أو برنامج ولا يقتصر على قياس إنجاز الأهداف الموضوعة (راى، ٢٠٠١: ١٥). ويعرف نبيل توفيق حسن فعالية الهيكل التنظيمى على أنها «العمل على استبعاد الأخطاء التنظيمية التى تظهر فى التطبيق والفهم الجيد للهيكل التنظيمى، فضلاً عن تطبيق المبادئ التنظيمية مع مراعاة أن ما يصلح من الحلول التنظيمية إنما يعتمد على ظروف وملابسات وأبعاد الموقف القائم» (حسن،١٩٩١: ٢٥-٢٨).

ومن أبرز التعاريف لمفهوم الفعالية (Zammuto R.F.،1983:20-21 ؛Atwater & Atwater،1994 : 146-151): تعريف برايس Price على أنها درجة إنجاز الأهداف المتعددة، وتعريف هانان وفريمان Hannan & Freeman على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والمخرجات الملاحظة، ويعرفها جورجيوبولوس وتاننبوم

Georgopoulos & Tannenbaum على أنها المدى الذى تستطيع من خلاله المنظمة كنظـام اجتماعى أن تنجـز أهدافها بدون إضعاف وسـائلها ومواردها وبدون تحميل أفرادها أية توترات أو أعباء، أما يوتشمان وسيشور Yuchtman & Seashore فيعرفا الفعاليـة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على حيازة المكانة الاجتماعية والاقتصادية والقدرة على الاسـتغلال الأمثل لمواردهـا النادرة وبيئة عملها، أمـا بننجز وجودمان Pennings & Goodman فعرفاهـا على أنها قدرة المنظمة على إرضاء كافة المنتفعين والمستفيدين وإزالة العوائق من أمامهم.

كمـا ترتبط الفعالية بالعديد من المتغيرات التى أوضحها كامبل وزملاؤه من خلال مراجعة شاملة للدراسات التى تمت فى مجال قياس الفعالية حيث خلص إلى وجود أكثر من خمس وعشرين متغيراً اسـتخدمت كمقاييس للفعالية وهى: «الانتاجية، الكفاءة، الربـح، الجودة، عدد الحـوادث، النمو، معدل الغياب، الانقلابـات، الرضا، الدافعية، الأخلاق، السـيطرة والتحكم، الصراع، المرونة، الإجماع على الأهداف، الدور الوظيفى والإذعـان للمعايير، مهارات المهام الإدارية، المهارات الشـخصية الإدارية، الاتصالات، الاسـتعداد والمبادأة، الاسـتفادة من البيئة، التقويم الخارجى، الثبات، تمثل الأهداف التنظيمية، قيم الأفراد» (Campbell J. P.،1974: 39-40).

وفى دراسة أجراها ستيرز قام بتحليل سبعة عشرنموذجاً من نماذج قياس الفعالية وخلص إلى مجموعة من العوامـل وعدد مرات تكرارها كما يوضحها الجدول التالى :(Steers R. M.،1975: 549)

جدول (١): أهم العوامل الداخلة فى قياس الفعالية التنظيمية وتكراراتها

معيار القياس	التكرار	معيار القياس	التكرار	معيار القياس	التكرار
التكيف – المرونة	١٠	الكفاءة	٢	الغياب	٢
الإنتاجية	٦	الاحتفاظ بالأفراد	٢	التحكم بالبيئة	٢
الرضا	٥	النمو	٢	التطوير	٢
الربحية	٣	التكامل	٢	الكفاح والبقاء	٢
توفير الموارد	٣	الاتصالات الحرة	٢	أخرى	١

وتلك الدراســات توضح بجلاء تعقد مفهوم الفعاليــة وتعدد مرئياته وتنوع المعايير التــى تدخل فــى نماذج القياس الخاصة به. كما أنها توضــح أن هناك بعض المعايير التى ترتبط بالواقع التنظيمى مباشرة، ومن ثم فهى إجرائية إلى حد كبير مثل الثبات والمرونة والنمو والأهداف التنظيمية، كما أن هناك أخرى مقترحة وترتبط بشكل غير مباشر بالأداء التنظيمى كالغياب والإضراب عن العمل والمهارات الفردية الشخصية.

وفــى التحليل النهائى يمكن القــول بأن هناك قدراً كبيراً مــن التداخل والترابط والتكامل بين مفهومى الفعالية والكفاءة، إلا أنه يجب أن يؤخذ فى الاعتبار أن الكفاءة تشــتق من الفعالية وأن تحقــق الكفاءة ليس يؤدى بالضرورة إلــى بلوغ الفعالية برغم أن العكــس صحيح. وبالتالى فــالإدارى الفعال هو إدارى كفء، وليس العكس. أى أن الكفاءة أو الكفاية تتوقف عند النشــاط والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحدودة فى المنظمة التعليمية ولا تتعدى ذلك إلى ضمان تحقق وإنجاز الأهداف، فقد تتضافر بعض العوامل والقيود التى تعوق تحقيق الأهداف المحددة.

٣- نماذج قياس الفعالية التنظيمية:

تتعدد النماذج التى يمكن استخدامها لقياس الفعالية التنظيمية، والتى تتعدد وتتنوع فى ضوء عدد من المعايير القياســية للفعالية وعلى رأسها الأهداف. وعلى الرغم من ذلك فمن المسلم به أن هناك عدداً من المعايير المشتركة بين المنظمات المختلفة بما فى ذلك التعليمية والربحية لقياس الفعالية، لكن هناك معايير تنطبق على منظمات بعينها دون غيرها. ولعل ذلك يعود لكثير من الأسباب منها تباين الأهداف العامة والخاصة لكل منظمة بعينها، وتنوع أنشــطتها ودرجة تعقدها، فضلاً عن العوامل المتعلقة بنوعية البشر بها من قادة ومرؤوسين.

إن مفهــوم الفعاليــة التنظيمية يرتبط بشــكل وثيق بمفهــوم المنظمة، حيث يؤدى «التنــوع فى مفهوم المنظمات وفهم طبيعتها إلى تنوع أكثر فى النماذج والمداخل المهتمة بقياس الفعالية، كما يؤدى ذلك أيضاً إلى نشــوء العديد من المعوقات والمشكلات ذات الارتباط بالفعالية التنظيمية» (Cameron & Wetten ،1983: 4-6).

وكمــا هو معلوم، فالمنظمات يمكن النظر لها على أكثر من نحو منها ماهو تقليدى ومنهــا ما هــو معاصر فهى مثلاً: كيانات عقلانية، تحالفــات متعددة بين مجموعات مــن الأفراد، تعاونيات تلبى حاجات متعددة للأفراد، نظم إنتاجية ذات معنى، وحدات لتشــغيل ومعالجة المعلومات، نظم مفتوحة.... إلى غيــر ذلك. وكل مفهوم يركز على

ظواهر معينة وأهداف محددة، وعلاقات بين متغيرات بعينها مما يؤدى إلى هذا التنوع الهائل والمشكل الذي يواجه الباحثين بشكل خاص ويؤدى إلى عدم الإجماع على مفهوم ونموذج محدد نسبياً للفعالية التنظيمية.

ويرى روس أشبى Ross Ashby أنه «لا توجد منظمة جيدة بالمعنى المطلق. فالأمر دائماً نسبى، فالمنظمة الجيدة فى جانب معين استناداً لمعيار معين، قد تكون العكس فى جانب آخر أو وفق معيار آخر» (حريم،٢٠٠٠: ٣٧). وهناك مجموعة من المداخل (النماذج) لقياس الفعالية التنظيمية ومن أبرز تلك النماذج مايلى:

١- نموذج الهدف:

هو نموذج بسيط ومعقد فى آن واحد يعكس الرؤية التقليدية والنموذجية للفعالية كما يعكس أكثر مفاهيم الفعالية انتشاراً، وفى صياغته السهلة يركز فى قياس الفعالية على درجة تحقيق النتائج مثل الربح، والجودة، زيادة الإنتاج. وهنا تتم المقارنة بين الأهداف المحددة المعلنة، والمدى الفعلى لتحقيقها. ويصبح النموذج معقداً حينما تتعدد الأهداف وتتضارب نظراً لعدم الاتفاق حولها أوحول أساليب تحقيقها ووسائل قياسها.

٢- نموذج الموارد:

طور هذا النموذج كل من «إفرايم يوتشمان وستانلى سيشور Yuchtman E. & Seashore S»، فمن خلال القيام بتحليل عاملى للأداء التنظيمى توصلا إلى مجموعة من المتغيرات المتعلقة بالفعالية التنظيمية، وقاما بترتيبها فى صورة هرمية، حيث تأتى على القمة المعايير المثالية التى يمكن تقييمها على مدار الوقت مثل: الاستخدام الأمثل للموارد والفرص المتاحة، نجاح المنظمة فى الحصول على الموارد القيمة والنادرة التى تحتاجها، السيطرة على بيئة العمل. ثم يلى ذلك المعايير قبل المثالية ثم المتغيرات الفرعية وهى كثيرة العدد وتتعلق بالأهداف الجزئية ووسائل تحقيقها (حريم، ٢٠٠٠: ٣٩-٤١؛ Seashore, S. E., 1983: 377 -395; Yuchtman E., 1967: 55 -56).

٣- نماذج رضا المشارك:

وهى مجموعة من النماذج تعتمد على النظرللأفراد كأطر مرجعية رئيسية، ويتم التركيز على الرضا بما هو أبعد من كونه حالة معنوية أو نفسية، بل على أنه واحد من

أهداف عديدة تعتمد على تقديرات الأفراد حول نوعية العمل الذى تقوم به منظماتهم. ومن هذه النماذج مايلى (هال، ١٩٩١: ٥٨٥-٥٩٥؛ Schneider،B.،1983: 27- 33):

١/٣ نموذج بيترو جورجيو .Georgiou P:

وهــو «النموذج المضاد Counter Paradigm» لنمــوذج الهدف، حيث يرى المنظمة كمجموعة مخرجات للتبادلات المعقدة بين أفراد يحاولون تحقيق أهداف متنوعة. كما اهتم النموذج بسلوك الأفراد، والحوافز المناسبة للبقاء، وتأثير البيئة على الأفراد.

٢/٣ نموذج شستر برنارد .Barnard C. I:

حلــل برنارد المنظمات كأدوات تعاون وتوزيــع حوافز، ورأى أن المنظمة الفعالة هى التى يؤدى الأفراد فيها عملهم مقابل حوافز، وأن مساهمة كل فرد فى تحقيق الأهداف الخاصة به، يكون فى النهاية مساهمة فى الرضا النهائى للآخرين، وأن الشعور بالرضا يؤدى إلى الاستمرار والبقاء وبالتالى الفعالية.

٣/٣ نموذج مايكل كيلى .Keeley M:

اهتم النموذج بردود أفعال الآخرين على الفعالية التنظيمية، واقترح فكرة «العدالة الاجتماعية Social Justice» للفعالية التنظيمية، حيث يمكن اســتخدام دور المنظمات فى العمل على مضاعفة فرص الأشــخاص الأقل حظاً فى النظام الاجتماعى كمؤشر على الفعالية التنظيمية.

٤/٣ نموذج لارى كيومنجز .Cummings L. L:

وينظــر للمنظمة على أنها «أداة أو آلة .Instrumental Org» يتم بداخلها انخراط المشــاركين فى سلوك يرون أنه أداة لتحقيق أهدافهم، حيث يتوافر لهم الحرية الكاملة فى استخدام المنظمة وأقسامها كأدوات لتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم.

٥/٣ نموذج جوهانس بننجز وبول جودمان .Pennings J.& Goodman P:

تنــاول النموذج الأفراد أو ما يعرف بالمشــاركين وركز على التحالفات التى تســود أيــة منظمة. ويرى كلاهمــا أن المنظمات فعالة إذا كان بالإمكان إرضاء الأشــخاص المؤثرين، وإذا كانت النتائج تقارب أو تفوق الأهداف المتعددة المعلنة للمنظمة، وبالتالى فالأشــخاص المؤثــرون يعدون معوقات يجــب التعامل معها. كمــا يربط النموذج بين الأهداف والمعوقات من جانب، ودوافع التحالف السائد من جانب آخر. أى أن الأهداف

والمعوقـات يكونان على نفس المحور وفى نفس منطقة النشــاط لكن الفرق يكمن فى الاهتمامات لدى الأفراد المشكلين للتحالف. فمثلاً: قد تهدف إحدى الجامعات لزيادة عــدد الطلاب الملتحقين بها (هــدف)، وهذا يمكن بالطبع أن يــؤدى لانخفاض جودة البرامج الدراسية المقدمة (معوق). ومع ذلك قد يتم التقيد بالهدف مع الحفاظ على جودة معقولة، وذلك وفقاً لأولويات الإئتلاف السائد.

٤- نماذج الوظيفة الاجتماعية:

تعتمــد هــذه النماذج على مدخل آخــر للفعالية يذهب إلى أبعــد من مجرد رضا المشــارك، ويشتمل على مســاحة واســعة من الوظائف الاجتماعية والخدمات العامة التــى تقدمها المنظمــة للمجتمع التى هى جزء منه. وهنا يتضح الســياق الاجتماعى ودور المنظمة حيال المجتمع الذى تحيا فيه والبيئة المحيطة بها، وبالتالى تمديد مفهوم الرضا والانتقال به لمجال أوسع من التطبيق على مستوى المجتمع «رضا المجتمع» ككل، وليس «رضا المشــارك» فقط، فالمجتمع شــريك أساســى فى النجاح والفعالية. ومن أهمها ما يلى:

١/٤ نموذج تحليل الاختلال الوظيفى تشارلز بيرو .Perrow C:

رأى «بيــرو» أن معظم دراســات الفعالية هى نوع من دراســات «تحليل المتغيرات» حيــث «يتم العمل على عزل المتغيرات التى لها علاقة بمقاييس الفعالية. واقترح بدلاً من ذلك الشــكل من التحليل أن يشــتغل المحللون بنوعية أخرى من دراسات الفعالية تركز على تحليل الاختلال الوظيفى العام والذى يهتم بالإجابة عن سؤال الفعالية لمن؟. ويستخدم تحليل الاختلال الوظيفى العام كطريقة لعزل المنظمات ذات الأداء الضعيف مع محاولة تحســين ما تقدمه من خدمات ومنتجات. ويتم ذلك من خلال البحث عن منظمة ذات أداء عال ومحاولة التعرف على الأســباب المؤدية لهذا الارتفاع فى الأداء» (هال، ١٩٩١: ٥٩٦-٦٠٠).

٢/٤ نموذج النظم تالكوت بارسونز .Parsons T:

ينظــر إلى المنظمات كأنظمة اجتماعية تتبادل الطاقة والمكونات مع بعضها وتتكون مــن نظم ووحدات فرعيــة تتفاعل مع بعضها باعتماد متبــادل، حيث يجب أن «تعمل على حل أربع مشــكلات هى: التأقلم لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها المتســارعة، تحقيق الأهداف من خلال تحديدها وتحريك الموارد باتجاه الوصول لها، الدمج حيث

تنسيق وتوحيد العلاقات بين الأفراد والنظام فى كيان واحد، الكمون أو المحافظة على أنماط دوافع وحوافز المنظمة. فالفعالية تقاس بمدى النجاح فى حل تلك المشـكلات» (جاكسون، وآخرون، ١٩٨٨: ٥٦-٥٧). فضلاً عن القدرة على المساهمة باستمرار فى النظام الأكبر، مع الاهتمام بالمعلومات المرتدة ودورها فى مساعدة المنظمة على التعلم من تجاربها وزيادة قدرتها على التكيف والاستمرار.

٥- نماذج المتناقضات:

من أبرزها (غانم،٢٠٠٣: ٩٥-٩٨؛ هال،١٩٩١: ٥٦١-٥٦٣؛ جاكسون، ١٩٨٨: ٦٠-٦١):

١/٥ نموذج التناقض Hall R.H.:

ينطلـق هذا النموذج من فكرة مؤداها أن الفعالية فى مجال ما ليسـت بالضرورة لها علاقة بالفعالية فى مجال آخر. فزيادة عدد البحوث المنشورة لعضو هيئة التدريس يمثل مسـتوى عال من الفعالية، لكن ربما تنخفض الفعالية على مسـتوى التدريس أو الرعاية الطلابية أو النشاط. ولعل ذلك يؤكد مرة أخرى مدى تعدد أوجه ومجالات الفعالية.

٢/٥ نموذج تنافس القيم Rohrbaugh J., Kohn M. & Pounder J.:

يعد نمـوذج تنافس القيـم Competing Values واحداً من أكثـر نماذج الفعالية اسـتخداماً، حيث استخدم فى أكثر من أربعين مؤسسـة من مؤسسات التعليم العالى على مستوى العالم نظراً لميزاته، حيث تتنافس القيم والأبعاد الخاصة بالفعالية على محاور النموذج القطرية مثل: بعد المرونة مقابل بعد التحكم، والمركزية والتكامل مقابل اللامركزية والتخصص، النمو واكتسـاب الموارد مقابل التحكم والاستقرار، التماسك والـروح المعنوية مقابل الإنتاجية والكفاءة، التكيف والاسـتعداد مقابل الاتصال وإدارة المعلومـات. وينتج عن ذلك أربعة نماذج هى نمـوذج النظام المفتوح، ونموذج العلاقات الإنسـانية، ونموذج الأهداف العقلانى، ونموذج العملية الداخلى. ومن ثم سيكون لكل منظمة مستويات على كل محور، فالمنظمة الفعالة فى السيطرة سوف تكون أقل فعالية فى المرونة.. وهكذا.

٦- نماذج أخرى:

وهى مجموعة من النماذج التى تتناول الفعالية من وجهات نظر مغايرة لكن أياً منها لا يمثل اتجاهاً قائماً بذاته.

١/٦ نموذج المقارنة:

يعمل هذا النموذج على مقارنة المنظمات في المواقف المتشابهة، ويؤكد على أن المنظمات الفعالة هي التي تنتج أكثر وبنوعية أجود وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية والداخلية، إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة.

٢/٦ نموذج تعدد المنتفعين:

يعد هذ النموذج تعبيراً واضحاً عن وجهات النظر المتنوعة فيما يتعلق بالفعالية وقياساتها، حيث يدمج كلاً من مزايا نموذج الهدف ونموذج النظم. ووفقاً لهذا تتعدد رؤى الفعالية بتعدد مجموعات الأفراد والمنتفعين من أفراد ومعلمين وإداريين وموظفين وطلاب ... إلى غير ذلك. مما يسمح بتعدد التقويم وتعدد القياس للفعالية.

٣/٦ نموذج الفعالية عبر المدى الزمني:

يمكن قياس الفعالية عبر الزمن (الوقت)، وهو بعد متفق عليه بصورة عامة، فالوقت يعني البقاء والاستمرار ومن ثم يمكن ظهور نتائج الفعالية وتحقق مؤشراتها. ومع ذلك فهو غير كافٍ خاصة في حالة المدى الزمني القصير وما يرتبط به من أهداف وقرارات.

يمكن القول أن معايير الفعالية على المدى الزمني القصير تتمثل في الإنتاج كماً وكيفاً، الكفاءة، الرضا، المناخ العام للعمل، المنافع. أما على المدى المتوسط فتتمثل في التكيف والقدرة على التجاوب مع التغيرات داخل المنظمة وخارجها، وكذلك النمو بمعنى القدرة على استثمار الموارد في النشاطات المختلفة. أما الفعالية على المدى الزمني الطويل فتتمثل في البقاء والاستمرار (جاكسون، ١٩٨٨: ٥٨-٦٠).

ملاحظات على مداخل ونماذج قياس الفعالية التنظيمية:

من خلال العرض السابق لمداخل ونماذج قياس الفعالية يتضح ما يلي:

- تعدد وتباين مداخل قياس الفعالية التنظيمية للمنظمات العامة والتعليمية على السواء.
- أن كل مدخل من مداخل قياس الفعالية وكل نموذج من نماذجها يعتمد على عدد من المعايير الخاصة به. كما أن بعضاً من هذه المعايير قد تتداخل أوتظهر بصور مختلفة أو متقاربة في أكثر من نموذج للفعالية التنظيمية.

- استخدام معايير مختلفة للحكم على الفعالية، وذلك وفقاً لرؤية ومصلحة كل فئة.
- يلاحظ اتساع المفهوم ومجالات القياس فيما يتعلق بالفعالية التنظيمية، حيث امتدت معاييـــر القياس إلى جوانب أخرى مثل: الجوانـــب الاقتصادية (العوائد والتكاليف والاســـتثمارات وغيرها من المقاييس المالية)، الجوانب الإنســـانية (قيم البشر، قيم التنظيـــم، الثقافة التنظيمية، الأخلاق، الحرية، الشـــعور بالملكيـــة، العواطف، ردود الأفعـــال، التعامـــلات، الحوافز، التكيف وغيرهـــا)، الجوانب الإداريـــة والتنظيمية (الإداريـــون، العمليات، الهياكل، الرقابة، المرونـــة .. وغيرها)، الجوانب الاجتماعية والبيئية (التفاعل بين المنظمات والمجتمع المحيط بها، الخدمات الاجتماعية، العدالة الاجتماعية، الفرص الاجتماعية.. وغيرها).
- هناك اتفاق عام بين جمهور الباحثين والمنظرين فى ميدان الإدارة العامة والتعليمية على أن تقييم فعالية المنظمة يرتبط مباشـــرة بأهدافها، لذا فالأهداف مكون رئيس يدخل ضمن أى نموذج أو مقياس للفعالية التنظيمية.
- تعـــدد وتنوع وتداخل الأهداف وخاصة فى منظمات التعليم التقنى والتدريب المهنى، الأمر الذى يتطلب اســـتخدام عدة معايير لقياس الفعالية وليس معياراً واحداً فقط كالخريجين أو سوق العمل أو التنظيم .. إلى غير ذلك.

٥- معوقات الفعالية التنظيمية:

مهما ازدادت فعالية المنظمة، فهى غير تامة، ولاتزال تعانى من بعض المعوقات التى تحـــد منها مما يتطلب بذل المزيد من الجهد للحـــد من تلك المعوقات. وعلى أى حال فـــإن هناك مجموعة من العوامل التى تلعب دوراً رئيســـاً فى الحد من فعالية التنظيم الإدارى القائم سواء على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة ككل.

وترتبـــط معوقات الفعالية التنظيمية بالأجهزة الإدارية للدول وخاصة النامية منها حيث يأتى على رأس هذه المعوقات «المحاكاة غير العقلانية للدول المتقدمة، دور النظم الاجتماعيـــة والتقاليد من المعرفة والتجدد، فالعديد من الدول النامية لازالت خاضعة لنظم ومفاهيم اجتماعية تقليدية لا تحبذ التغيير، وبالتالى تقف حائلاً دون اســـتخدام المعارف الجديـــدة فى وضع وتحديد الأهداف التنظيمية وإنجازها، محدودية المعارف ومصاعـــب تداولها، هجرة الأدمغة من الدول الناميـــة» (الأعرجى، ١٩٩٥ : ٤٣-٤٦). ويعانـــى التعليم والتدريب التقنى والمهنى من مشـــكلات عديدة ترتبـــط بفعاليته منها

«مشكلة التوجيه، والنقص الحقيقى فى الدور الذى يمكنه أن يؤديه فى تحويل الصناعة فى بلد ما وفى تلبية طلبات سوق العمل واحتياجات المواطنين العاطلين عن العمل ولو بشكل جزئى. فلا يزال بعض الأشخاص يربطون التعليم والتدريب التقنى والمهنى بالفئات المتدنية فى مجال العمل، مما شجع على جعل متطلبات الالتحاق بالتعليم التقنى متدنية المستوى بالمقارنة مع المتطلبات الضرورية للالتحاق بالتعليم الثانوى الأكاديمى» (اليونسكو، ٢٠٠٣: ٢).

فضلاً عن ذلك فإن طبيعة المناهج المستخدمة فى التطوير الإدارى والإستراتيجيات المعتمدة لتطوير الأجهزة والمنظمات التعليمية وتحسين فعاليتها -إن وجدت- لا تناسب السياق الثقافى الاجتماعى السائد داخل وخارج تلك المنظمات ولا تراعى اعتبارات وأصول المنهجية العلمية. بالإضافة إلى ذلك فهناك قلة المخصصات المالية، وقلة الخبرة لدى الإداريين، ونقص التجهيزات، وتغلغل المركزية إلى غير ذلك من المشكلات.

ثالثاً - الاتجاهات المعاصرة فى مجال تطوير التعليم التقنى والتدريب المهنى:

يستعرض الباحثان فى هذا الجزء من دراستهما لبعض الاتجاهات المعاصرة فى مجال إصلاح وتطوير التعليم التقنى والتدريب المهنى من أجل التعرف على أهم ملامح وتوجهات التطوير وبما يسهم فى العمل على تحسين واقع التعليم التقنى وتحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية. وسيتم عرض هذه الاتجاهات لمجموعة من الدول التى حققت تقدماً ملموساً فى مسيرة تطوير التعليم التقنى والتدريب المهنى وذلك على النحو التالى:

١- توجهات اليونسكو:

عقدت منظمة اليونسكو خلال عام ٢٠٠٤ اجتماعين اهتما بتطور التعليم التقنى والتدريب المهنى TVET وتطوير إدارة مؤسسات التعليم والتدريب المهنى، وذلك بالتعاون مع منظمة العمل الدولية ومنظمة الأيسسك و ISESCO & ILO. ومن أهم نتائج هذين الاجتماعين ما يلى (Sulieman،2006: 1-8):

- ربط التعليم التقنى والتدريب المهنى بأهداف منتدى التعليم للجميع EFAF المنعقد بداكار فى إبريل عام ٢٠٠٠، وكذلك بالأهداف الإنمائية للألفية MDGs فى سبتمبر عام ٢٠٠٠، وذلك على المستوى الدولى والإقليمى والعالمى. و الترتيب والتخطيط لتقديم مقررات حول التوجيه المهنى و التقنى مبكراً فى مرحلة التعليم الأساسى لمساعدة التلاميذ على اختيار نوع الدراسة فى المرحلة الثانوية.

- تبـادل أفضل الخبرات فى تطوير المناهج و المواد التعليمية الخاصة بالتعليم التقنى والتدريب المهنى على كافة المستويات الإقليمية والدولية والعالمية. وتحقيق المزيد من الارتباط بين الصناعة ومؤسســات الأعمال، وتخطيط وتنفيذ وتطوير برامج التعليم التقنى والتدريب المهنى.

٢- ألمانيا:

رغم ما خلفته الحرب العالمية الثانية لألمانيا من دمار ومشـكلات، استطاعت ألمانيا أن تقـود الصناعـة الأوربية بنجـاح، وأن يصبح اقتصادها أقوى مـن أى دولة أوربية أخرى. فألمانيا تعد المنتج الثالث للسـيارات فـى العالم بعد اليابان والولايات المتحدة الأمريكيـة، كما تفوقت فى مجالات أخرى عديدة على رأسـها الهندسـة الميكانيكية والصناعات الكيميائية.

ويعود ذلك إلى «الحرص على جودة المنتج، والتى تأتى من ارتفاع المسـتوى المهارى لقـوة العمل، والذى يمكن عزوه مباشـرة إلى نظام التعليم التقنـى والمعروف بالنظام الثنائى التعاونى» (Petrosky، 2007: 4).

ويعد نظام التعليم التقنـى والتدريب المهنى فى ألمانيا من أفضل النظم العالمية فى هـذا المجال والتـى تم تبنيها فى العديد من دول العالم، ويحقـق هذا النظام ارتباطاً وثيقـاً بين الصناعـات الموجودة فى المجتمع، ونظم التعليـم والتدريب التقنى والمهنى. ولقـد وضعت ألمانيا عام ١٩٦٩ عدة قوانين تتعلـق بالتعليم التقنى و التدريب المهنى.و تعمل هذه التشريعات على توثيق العلاقة بين الصناعة و المدارس التقنية والمهنية وقد عرفت هذه التشـريعات بنظام التعليم الثنائى Dual system. ويركز هذا النظام على أن تقـدم المدارس التقنية المعارف التقنية الأكاديمية وأن تقدم الصناعة ومؤسسـاتها المختلفة التدريب التقنى والمهنى من خلال تعاون حقيقى قوى يهدف إلى الإعداد الجيد للتقنيين فـى كل مجالات العمل والصناعة، ويعنى ذلك وجـود بيئتين للتعلم هما بيئة المدرسة التقنية، وبيئة الصناعة أو المصنع. هذا ويتحمل المصنع أجور المتدربين، وكلفة تشغيلهم، وتدريبهم، والمواد التى يستخدمونها، والتأمينات الخاصة بهم. كما يستجيب ذلك النظام للتغيرات الاجتماعية الحادثة، مما حدا بالسلطات التعليمية المسئولة فى ألمانيا إلى تعديـل القوانين المتعلقة به، خاصة مع الإصلاح التربوى الذى تم فى ألمانيا عـام ٢٠٠٤، حيث عمـل القانون الجديد للتعليم التقنـى والتدريب المهنى على توحيد التشريعات لكل من المدارس التقنية والصناعة من أجل تحسين فرص التدريب المقدمة

وتأكيد الجودة فى البرامج التدريبية. ويزود هذا النظام المتدربين بأخلاقيات العمل، والخبرات الحقيقية ويعتمد النظام أساساً على توزيع وقت الدراسة من يوم إلى اثنين فى المدرسة، ومن (٣ إلى ٤) أيام فى المصنع. وبهذا فإن النظام الثنائى يعتمد على أربع خصائص أساسية هى (His-Chi،2006: 1-9):

- التعاون بين المدارس التقنية والمؤسسات الصناعية لتنمية المتدربين.
- الكيان الثنائى للمتدربين، فهم طلاب يخضعون للنظم التربوية وتشريعاتها، وهم كذلك متدربون (تلامذة صناعيون) يخضعون لتشريعات موحدة تربط التعليم بالصناعة.
- تدار هذه البرامج على مستويين الأول: السلطات المحلية والتى هى مسئولة عن المدارس التقنية، بينما السلطات المركزية الفيدرالية تكون مسئولة عن الإشراف على المؤسسات الصناعية القائمة بالتدريب.
- المنهج الخاص بالمدارس التقنية يخضع للتنظيمات المدرسية والتشريعات الخاصة بكل منطقة (إقليم) كما يتبع التدريب التقنى التشريعات الصادرة عام ١٩٦٩ والتى تنظم عملية التدريب على المستوى (المركزى) الفيدرالى.

يعتبر نظام التدريب التعاونى نظاماً فعالاً من الناحية الاقتصادية، حيث يلزم الشركات التى لا ترغب فى المشاركة فيه، ببعض الاشتراطات التى تحددها قوانين وتشريعات يتم تعديلها باستمرار، والتى تختلف نسبياً من نشاط لآخر، حيث ترتبط تلك الاشتراطات ببعض الجوانب مثل حصص الإنتاج، الضرائب، التسهيلات الممنوحة، الاعتبارات البيئية (Quoden،2004:4-6).

٣- إنجلترا:

نشأت الكليات والمعاهد التقنية فى انجلترا لمواجهة متطلبات الصناعة الحديثة، وقد أخذت فى التوسع والانتشار بفضل الإصلاحات التشريعية فى مجال التعليم التقنى والمهنى. وتتنوع أنماط الكليات التقنية فى إنجلترا من كليات تقنية (نظام العامين)، وكليات تقنية متقدمة (المعاهد البوليتكنيكية)، وتتم الدراسة وفقاً لنظامى التفرغ الكامل، والتفرغ الجزئى. ويعتمد نظام الدراسة على الفصول الدراسية. وتتراوح مدة الدراسة بين عامين وثلاثة أعوام دراسية، وذلك وفقاً لمدى التفرغ (جزئى، كلى) ومدى التناوب بين التعليم والعمل، كما أن هناك دراسة تمهيدية فى بداية الالتحاق بالكليات والمعاهد وتكون لمدة عام دراسى.

وتدار الكليات التقنية المتوسـطة من خلال المحليات، وعن طريق هيكل إدارى يتكون من عميد الكلية، وثلاثة وكلاء له (الشئون الإدارية، الشئون التعليمية، شئون الطلاب)، والمسئول عن التسجيل، المرشد النفسى والتربوى، بالإضافة للإداريين (Unesco،1985; 16-23).

وتم تطوير مناهج الكليات التقنية حيث بلغت نسبة الجوانب التطبيقية (٧١-٧٥٪) من سـاعات الدراسـة. كما تم تطوير البرامج الدراسية لتؤدى إلى الدبلوم العادى، الدبلـوم العالـى، البكالوريوس، تعليم الكبـار، مع تقديم برامج مهنيـة لتعليم أبناء الطبقات الفقيرة حرف وأعمال مهنية بشـكل بسيط وسـريع، وبرامج منتهية تؤدى إلى سـوق العمل، وبرامج انتقالية تساعد الطلاب على متابعة الدراسة فى الجامعة للحصـول علـى البكالوريوس، وبرامج التعليم المسـتمر، وبرامـج التعليم الصباحى والمسـائى والحر والصيفى (زعفرانـى، ١٩٩٤: ٦٦-٩١). ومن أهم التعديلات التى طـرأت على التعليـم الفنى ما قامت به الحكومة الإنجليزيـة عامى ١٩٩٤ و ٢٠٠٠ لتحسين صورة التعليم الفنى وتشجيع الطلاب على الإقبال على التعليم المرتكز على العمل، وتشـجيع المجتمع وأصحاب الأعمال على المشـاركة فـى نظام التعليم الفنى حيث تم (Wikipedia Encyclopedia, 2007: 2):

- إنشاء مجلس قطاع المهارات Sector Skills Council ويكون مسئولاً عن متابعة أداء الشركات والتزامها بالمشاركة، والإعداد للبرامج التدريبية والفنية والمهنية.
- تنظيم الشهادات الدراسية والمؤهلات التقنية على المستوى القومى.
- تأسيس اللجنة الإرشادية للمهن والتلمذة الصناعية MAAC والتى تهدف إلى التأكد من الجودة ومدى تطابقها مع المعايير العالمية.

كمـا يعد مركز بحـوث المهارات والتعليـم التقنى «LSRC» أحـد أهم المراكز المسـئولة عن التعليم التقنى، ومن أهم مسئولياته إجراء البحوث الخـاصة بتطوير التعليم الفنى، ومراجعة الإسـتراتيجيات العامة لسياسة التعليم الفنى فى إنجلترا (392-Bailey, 2003: 379).

٤- الولايات المتحدة الأمريكية:

نشأت الكليات التقنية وكليات المجتمع فى أمريكا نتيجة عدة عوامل أهمها تخفيف الضغـط والعبء عن الجامعات، وإيجـاد نوع من الإعداد المهنـى والتقنى الذى يلبى احتياجات المجتمع من القوى العاملة المدربة.

وتهدف الكليات التقنية إلى (زعفرانى،١٩٩٤: ١٣٣-١٤٥): الاضطلاع بمسئوليات التعليم التقنى والمهنى، دعم تعليم الكبار والتعليم المستمر، تقديم جزء من التعليم العام ضمـــن برامجها، زيادة الفرص التعليمية المقدمـــة للتعليم والتطوير، تحقيق احتياجات البيئة التى تتواجد بها. وتســـير الدراسة بنظام الفصول الدراسية والساعات المعتمدة والوحدات الدراســـية. وتبلغ مدة الدراســـة عامين يمتزج فيهما التعليم العام النظرى بالتعليـــم والتدريب التقنـــى، حيث يمكن للخريج أن يلتحـــق بالجامعات والكليات ذات الأربع سنوات بعد التخرج، كما يمكن له أن يتوجه مباشرة إلى سوق العمل، أو أن يسعى نحو المزيد من التعمق فى التخصص التقنى.

وفيمـــا يتعلق بالمناهج والمقررات الدراســـية، فهناك مقـــررات تخصصية إجبارية، وأخرى اختيارية، وهناك مقررات مساعدة تعمل على تدعيم الارتباط بالمجتمع وتذليل الحواجز وكشـــف الرغبات والاستعدادات وتحديد الخبرات العملية السابقة للطالب. وتقـــدم الكليـــات التقنية العديد من البرامج مثل: البرامـــج العامة وتعد الطالب لمهنة معينة، البرامج الانتقالية وتعد الطالب بما يوازى العامين الأولين بالجامعات، البرامج الخاصة، برامـــج التعليم التعاونى، البرامج الصيفية، برامج الكبار والتعليم المســـتمر (Dale& Peltason, 1984: 15- 20).

وتميل سياســـة القبـــول للأخذ بنظام الباب المفتوح، حيث تتـــاح الفرصة التعليمية لكافـــة الأفراد والطبقات، ويقبـــل كل الحاصلين على الثانوية العامة، مع الحرص على اجتياز بعض الاختبارات.

وهنـــاك أنماط للقبول منهـــا القبول التمييزى التفضيلى وفقـــاً للموقع الجغرافى، والقبـــول المبكر للمتميزين قبل تخرجهم من المـــدارس الثانوية، والقبول المؤجل نتيجة السفر أوالعمل.

وتديـــر المحليات الكليات التقنيـــة، حيث تتبع بعض الكليات مجلـــس إدارة التعليم بالولايـــة، وبعضها يتبع الجامعـــات الموجودة بالولاية أو بعـــض كلياتها. وأخذ مؤخراً بتوحيـــد نظام الإدارة لكل الكليات التقنية من خـــلال مجلس إدارة التعليم بالولاية مع وجود إدارات متعددة للكليات على المســـتوى المحلى تتباين مســـئولياتها وصلاحياتها. ويتكون الهيكل الإدارى للكلية التقنية من: رئيس الكلية، عميد شـــئون الطلاب، عميد الخدمات الإدارية، عميد الخدمات التعليمية، عميد خدمات الإدارة.

٥- تايوان:

تبنــت تايوان النظام الثنائــى الألمانى فى إعداد وتأهيل التقنيــين بعد إجراء عدة تعديــلات عليه ليتوافق مع المجتمع فــى تايوان، حيث لوحــظ أن (His-Chi, 2006: 1- 10 & Chai-Cheng, 2006: 7 -9): المؤسســات الصناعيــة تعارض عملية تدريب المتدربــين مــن المدارس لأنها لا تعود عليها بالربح، كما أنهــا لا ترغب فى زيادة أعباء العمــل الــذى تقوم به. إذ إن مفهوم وفكــر التدريب الثنائى غيــر مقبول فى صورته الأصليــة فى المجتمع التايوانى، لأن رجال الصناعة يرون أن الأفراد الذين يعملون فى المصانع يجــب أن يكونوا ممتلكين بالفعل لمهارات العمــل ولقدرات الإنتاج ذى الجودة العاليــة (وليس فى طريقهم إلى التدريب عليها). لــذا تم تطوير هذا النظام ليصبح نظام البرامــج التدريبية التعاونية البديلة (ACEP)، ويعنى هــذا أن النظام التعليمى (التدريبى) أصبــح جزءاً لا يتجزأ من الصناعة ويعمل على تزويد الطلاب (المتدربين) بالمهــارات التقنية و المعارف المهنية وفقــاً لأهداف البرامج التى يلتحقون بها. ويعتمد هذا النظام البديل على مشاركة وتعاون حقيقيين بين كل من السلطات الإدارية للتعليم، والصناعة، والمؤسســات الاجتماعية المدنية، والمــدارس. ويقوم هذا النظام (البرنامج البديل) على تلقى الطلاب التعليم الأكاديمى والتقنى فى المدارس وأماكن العمل تبادلياً، حيث يقسم الطلاب فى كل برنامج إلى مجموعتين تتبادلان العمل فى المصانع من شهر إلى ثلاثة أشــهر (تبادلياً). وينظم التعاون من خلال قانون العمل الذى يتيح للمدرسة قبول طلبات الالتحاق وفحصها واختيار الطلاب، والتعاقد مع المصانع والمؤسسات، مع ضمــان حد أدنى من الأجور للمتدربين، إن الفــرق الرئيس بين النظام الثنائى الألمانى وبرامج التدريب التعاونى البديلة يكمن فى توزيع الوقت بين المدارس و المصانع وتطوير قانون العمل.

٦- اليابان:

وضعت اليابان عام ١٩٩٦ خطة أساســية للعلوم و التكنولوجيا ترتكز أســاســاً على التعاون بين الصناعة و الجامعات، باعتبارها إســتراتيجية لتحســين البنية الأساسية للتطوير والبحث العلمى القومى، كما تلا ذلك عام ١٩٩٧ إصلاح تربوى مهم كان أحد مكوناته الأســاســية تطوير التعليم التقنى إيماناً بأن مستقبل اليابان الاقتصادى يعتمد على دعم القدرات الوطنية لبناء وتطوير التكنولوجيا الجديدة، على أن تلعب الجامعات دوراً مهماً فى هذا الصدد. ولتدعيم الارتباط والالتحام القوى بين المؤسسات التعليمية وقطاع الصناعة، تعتمد الإستراتيجية اليابانية على (Zahid،2006: 3):

- تحسين عمليات تبادل المعلومات بين قطاع الصناعة والجامعات.
- تعديل السياسات ونظم الملكية الفكرية والتشريعات الخاصة بهما لتحسين عمليات نقل وتبادل الخبرات البشرية.
- تحسين التعاون فيما يتعلق بتنمية مناطق صناعية جديدة.
- الاستفادة من نتائج البحوث ومقترحاتها.

ويرى: ليونارد كانتور أن «قطاع الصناعة فى اليابان يتكفل بتوفير معظم برامج التعليم الفنى والتدريب المهنى، وتقدر نسبة مشاركته بنحو ثلاثة أرباع تلك البرامج، أما الربع الباقى فتتكفل ببعضه المؤسسات التعليمية الحكومية منها والخاصة المعتمدة من وزارة التربية والتعليم، والبعض الآخر تتيحه المؤسسات التى تديرها أو تعتمدها وزارة العمل». من ناحية أخرى فإن مناهج التعليم الفنى والتدريب، تدرس ضمن نظام التعليم فى المدارس الثانوية الفنية بصورة رئيسة، ونعنى بها المدارس التى يلتحق بها الطلاب من سن الخامسة عشرة حتى الثامنة عشرة، وتكاد مناهج معظم تلك المدارس تقتصر على المواد الفنية بينما يجمع البعض منها بين المواد العامة والفنية» (كانتور، ١٩٩٦: ٦٦-٦٩).

٧- كوريا الجنوبية:

بدأ التعليم الفنى الكورى فى الستينيات فى المدارس المهنية العليا ومن ثم المدارس الزراعية والهندسية والتجارية التابعة للجامعات ومؤسسات التعليم العسكرية والحكومية. وقد ركزت كلها حتى الآن على بناء الكفاءة الفنية. واعتمدت معظم المؤسسات على تقديم دورات دراسية لفصول كبيرة الحجم، فضلاً عن ممارسات تستخدم الأدوات والمعدات البسيطة، وذلك بسبب التوفر المحدود للموارد والتسهيلات وعدم وجود المدربين المؤهلين. هذا يعنى أن تعليم الكفاءة الفنية كان إلى حد ما موجهاً نظرياً/ معرفياً أكثر منه تدريباً على المهارة العملية.

وقد طرأت تغيرات مهمة فى التعليم الفنى خصوصاً فى صناعة الخدمات والتى شملت إقامة دورات دراسية فى مهارات تتعلق بالكمبيوتر وخدمات العميل، الأمر الذى يمكن اعتباره بداية الدخول نحو (مجتمع المعلومات) فى كوريا، تحول إلى تلبية طلبات الصناعة، والتركيز على تشغيل الآلات والمكائن.

وقدمت الحكومة الكورية مجموعة من السياسات التى تهدف إلى تحسين سبل التعاون بين الصناعة والتعليم التقنى، منها ما هو على المستوى الإقليمى، وما هو على المستوى القطاعى، وما هو على المستوى الجامعى. فعلى المستوى الاقليمى قدمت كوريا سياسات تعليمية جديدة هدفت إلى رعاية الجامعات الاقليمية كى تعمل كقواعد إقليمية للنمو و التحديث بالتعاون مع المؤسسات الاقتصادية الإقليمية، الحكومة الإقليمية، مؤسسات البحث الإقليمية، الجامعات، ويتم ذلك من خلال تصميم وتنفيذ برامج شراكة علمية – تدريبية. كما يتم الآن تنفيذ مشروعات لجامعات إقليمية تخصصية تتخصص فى مجال من المجالات الصناعية الاقليمية. وعلى المستوى القطاعى، تشجع الحكومة الكورية وتدعم إنشاء مجالس صناعية لكل صناعة من الصناعات، والتى وصلت إلى نحو عشرة مجالس صناعية لعشر صناعات مختلفة حتى الآن، كما تشجع الحكومة تدعيم وتعزيز مبادرات المشاركة بين مؤسسات القطاع الخاص لتنمية الموارد البشرية. وعلى المستوى الجامعى تسعى الجامعات الكورية إلى تقديم نماذج متعددة للتعاون بين الجامعات والصناعة من خلال العديد من المشاركات والمشروعات والكيانات التعاونية التى تدعمها وتديرها الجامعات (Zahid،2006: 5).

٨- ماليزيا:

واجه التعليم التقنى والتدريب المهنى فى ماليزيا العديد من التغيرات فى السنوات الأخيرة نتيجة مجموعة من العوامل لعل أهمها: الاتجاه نحو الإنتاج المتخصص، المنافسة الشديدة فى عالم الإنتاج والعمل، التطبيقات المتلاحقة للعلوم والتوسع فى استخدام التكنولوجيا فائقة الصغر، التغيرات التى لحقت بالمهن والصناعات، عدم رضا الطلاب والتقنيين عن مستواهم من المهارة والمعرفة والذى صاحبه قلق كبير حول المستقبل المهنى ...وغير ذلك.

وسعياً نحو التميز فى مجال التعليم التقنى والتدريب المهنى اتجهت سياسة التعليم فى ماليزيا نحو تبنى عدة إجراءات لتحقيق التميز فى مجال التعليم التقنى لعل أهمها (Abang&Johari،2004: 1 – 5):

- تواصل الجهود للبقاء فى حيز المنافسة العالمية المتمركز حول المعرفة والمهارة الكونية.
- تمكين الأفراد من تغيير أعمالهم ومهنهم «تغيير المستقبل المهنى»، وتمكينهم من استيعاب وتشغيل وإدارة التقنيات الحديثة والمستقبلية فى مجالات العمل والصناعة.

- الاستثمار فى البنية الأساسية للتعليم التقنى، وجعله أكثر التصاقاً بالتغيرات فى ميادين المعرفة والمهارة والتكنولوجيا، مع الاهتمام ببناء القدرات والمهارات اللازمة لقوى العمل.

- التوسع فى إنشاء مراكز تميز تعليمية وتدريبية عالية المستوى لبناء قدرات الشباب فى مجال التعليم التقنى والتدريب المهنى، والتوجه نحو الشراكة مع المراكز العالمية والجامعات التقنية فى كل من أمريكا وإنجلترا وأستراليا وكندا.

وبفضل هذه التوجهات أصبحت ماليزيا واحدة من أهم مراكز التعليم التقنى فى آسيا، واتسم ما تقدمه هذه المراكز بالجودة العالية التى أصبحت جزءاً أساسياً من ثقافة المجتمع. وقد اتجهت التجربة الماليزية فى تطوير التعليم نحو التوسع فى إدخال التقانة وربط التعليم بالصناعات المحلية، بدلاً من الاكتفاء بلعب دور هامشى فى عالم جديد يتشكل فى ظل ثورة المعلومات وتقنيات الاتصالات والنانوتكنولوجى، وتحولت من دولة تكتفى بعمليات التجميع الصناعى التكميلى لصالح الشركات الكبرى متعددة الجنسيات، إلى كيان صناعى قوى وقادر على المنافسة العالمية.

إن وثيقة «رؤية ماليزيا» التى طرحها رئيس الوزراء الماليزى «مهاتير محمد» عام ٢٠٠٢ قد واجهت عدة تحديات لعل أهمها التأكيد على إقامة مجتمع علمى متقدم قادر على الإبداع واستشراف المستقبل وليس مجتمعاً مستهلكاً للتكنولوجيا، أى العمل على التحول من مجرد «مقاول صناعى» إلى «منتج حقيقى» لصناعات أعلى مستوى وأغلى قيمة. وكان من أهم انعكاسات تلك الوثيقة مايلى (مكتب التربية العربى لدول الخليج، ٢٠٠٧: ٢):

- زيادة اهتمام وزارة التربية الماليزية بتطوير معارف التكنولوجيا الأساسية وقدرات الابتكار.

- تقديم مادة دراسية جديدة بمسمى «المهارات الحية Living Skills» يتعلمها الطالب من الصف الرابع حتى التاسع، وتهدف إلى توثيق علاقة الطالب بالتكنولوجيا والاقتصاد، وتأهيله للتكيف مع احتياجات سوق العمل والمتطلبات المتغيرة للحياة المعاصرة.

- تدريس مادة مكملة لمادة المهارات الحية، وهى مادة «الاختراعات» فى المدارس الثانوية تلبية لتدعيم الحاجة إلى عمالة قادرة تقنياً على الإسهام والابتكار فى العالم الصناعى.

- تقـديم منح مالية للمدارس عن كل طالب يسـجل فى مقرر الاختراعات تتراوح من (١٣١٥ دولاراً إلى ١٠٥٠٠) سنوياً. على أن يقدم كل طالب منتجاً مبتكراً.
- تحويل أكثر من (٩٠٪) من المدارس العادية إلى مدارس ذكية "Smart Schools" تطبق المفاهيم التقنية فى تعليمها، وترتبط بالإنترنت من خلال شبكة الألياف البصرية.

٩- إيران:

يعتبـر نظام التعليـم التقنى والتدريب المهنى فى إيران نظامـاً ناجحاً خاصة فيما يتعلق بمراعاة التوازن بين الذكوروالإناث، حيث اتخذت بعض التحركات المهمة الهادفة إلى تحقيق المسـاواة بين الجنسين فى مجال التعليم الفنى والتدريب المهنى من أهمها: وجود فرص متسـاوية للالتحاق، إلغاء كافة أنـواع المعوقات القانونية أمام تعليم المرأة فنياً ومهنياً، دعم التعليم الفنى للمرأة، توظيف المرأة، تحسـين نسب ومؤشرات التعليم الفنـي والتدريب المهنى للمرأة. هذا ويغطى التعليم التقنى و التدريب المهنى فى إيران قطاعاً واسـعاً يتضمن التدريب المهنى غير الرسـمى، الثانوية الفنية، الثانوية المهنية، الكليات التقنية والمهنية، الجامعات التطبيقية الشـاملة. ولقد أشـارت خطة التنمية للحكومة الإيرانية إلى الملامح الأساسـية فى سياسات التعليم الفنى والتدريب المهنى على النحو التالى (Jabarooty& Mehrpoyan، 2006: 12 -15):

- تحسـين مسـتوى المهارات المهنية والتقنية، ومسـتوى التوظيف، ومسـتوى المعارف التخصصيـة للموارد البشـرية بصفة عامة، و كذلك فـى كل المجالات والقطاعات المجتمعية.
- التعاون فى تقديم التعليم التقنى من خلال التركيز على الاستخدام الأمثل للطاقات والقدرات الراهنة للبلاد، وتحسـين صورة التعليم التقنى فى عين المجتمع وقطاعاته المختلفة.
- تأسـيس علاقات منطقية بين التعليم التقنى واحتياجات سوق العمل فى القطاعات المهنية المختلفة، مع التأكيد على تعزيز الاتجاهات الإبداعية فى العمل.
- زيـادة الجودة والفعالية للتعليم التقنى، وإصلاح الهرم السـكانى وتوزيعات العمل و العمالة.
- الاهتمـام بتدريب القادة الإداريين باسـتمرار على مهارات إدارة مؤسسـات التعليم التقنى.

١٠- مصر:

بذلــت محاولات لتطوير التعليم التقنى المصرى ســعياً وراء تحســين جودته، ورفع معدلات الالتحاق به، وتحقيقاً للعديد من الأهداف التعليمية والتنموية، لعل من أهمها وخاصة فى الآونة الأخيرة ما يلى:

برنامج «مبارك - كول» للتعليم الفنى:

انطلاقــاً من حــرص المجتمع المصرى على تطويــر التعليم الفنــى، وإيماناً بدوره الأساســى الرائد فى مجال التنمية، تم الاتفاق بين مصــرو ألمانيا على تطوير التعليم الفنــى المصرى مــن خلال برنامج مبارك كول حيث قامت ألمانيا بمســاعدة مصر فى تطويــر التعليم والتدريب المهنى بإدخال نظــام التعليم المهنى المزدوج (التعاونى) Dual System، والــذى يهدف إلى توفيــر العمالة الفنية الماهرة المدربة على أســس علمية وعملية باستخدام أحدث أساليب التعليم والتكنولوجيا حيث يمضى الطالب يومين فى المدرســة لتلقى التعليم العام النظرى و الفنى وأربعة أيام فى المصنع للتدريب العملى، فضلاً عن تأهيل الشباب لفرص عمل جيدة داخل وخارج مصر، ويشارك فى البرنامج عــدة أطراف هــى: وزارة التربية و التعليم، أصحاب المصانع وجمعيات المســتثمرين والاتحــادات ورجال الاعمال والجمعيات غير الحكومية، الوكالة الالمانية للتعاون الفنى GTZ، وزارة التجارة و الصناعة المصرية، وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية الجديدة، وزارة الكهرباء و الطاقة، وزارة التعاون الدولى.

وبلغ عدد المدارس الفنية المشاركة فى البرنامج (٤٤) مدرسة بها نحو ١٦٠٠٠ طالب وطالبــة، وبلغ عدد المتخرجــين من العمال المهرة من عــام ١٩٩٨ حتى الآن (١٤٠٠٠) خريج، عدد المصانع المشاركة فى البرنامج (١٨٠٠) مصنع، و (٣٠٠) شركة مقاولات. وأرسل إلى التدريب فى ألمانيا (٦٠٠) طالب متدرب و (١٢٠) مدرباً. ونفذ المشروع فى (١٨) محافظة (على،٢٠٠٦: ١-٧).

ومن أهم أهداف هذا البرنامج ما يلى (الشرقاوى، ٢٠٠٥: ٩٩-١٠٢):

١- توفير العمالة الفنية الماهرة المدربة على أســس علمية و عملية باســتخدام أحدث أساليب التعليم و التكنولوجيا لخدمة الإنتاج المصرى.

٢- الاســتغناء عن الاستعانة بالخبراء الأجانب من الخارج لإصلاح و صيانة المعدات و خطوط الإنتاج بالشركات و المصانع.

٣- تطبيق النظام المزدوج للتعليم الفنى على المدى البعيد فى جميع المهن والحرف والوظائف المعترف بها فى مصر سواء فى الصناعة أو فى الزراعة... الخ.

٤- السعى على المدى البعيد من خلال تعديل قوانين التعليم و العمل على تطبيق مبدأ ضرورة الحصول على الترخيص لمزاولة المهنة.

ويتمثل التوجه المستقبلى للبرنامج فى تنفيذ مشروع تطويرالوسائط المتعددة لإنتاج مساعدات التدريب و التدريس، والعمل على تطبيق المعايير القومية للتعليم، وزيادة الانفتاح على الدول العربية للتعاون فى مجالات التعليم الفنى و التدريب المهنى.

مشروع تطوير الكليات التكنولوجية:

رؤية هذا المشروع هى إعداد وتأهيل الكوادر الفنية فى تخصصات عديدة تخدم قطاعات اقتصادية مهمة. ويعمل المشروع على تطوير الكليات التكنولوجية لتكون مراكز تدريب معتمدة تخدم العاملين بقطاعات الإنتاج والخدمات، وكذلك الشباب فى البيئة المحيطة الراغبين فى تنمية مهاراتهم والحصول على ترخيص مزاولة المهن فى التخصصات المختلفة. وقد هدف المشروع إلى أمور منها (وزارة التعليم العالى بجمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧: ٣):

١- تطوير الهيكل التنظيمى للمعاهد الفنية فوق المتوسطة وذلك بتجميع هذه المعاهد فى (٨) ثمانى كليات تكنولوجية.

٢- تطوير أداء المعاهد الفنية فوق المتوسطة وذلك بتطوير البرامج والمناهج الدراسية وأعضاء هيئة التدريس والورش والمعامل بحيث تصبح الكليات التكنولوجية قادرة على تأهيل كوادر فنية فى مختلف التخصصات.

٣- فتح قنوات للتدريس عن بعد والتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس.

٤- تطوير الهيكل التنظيمى للكليات التكنولوجية وتشكيل المجلس الأعلى للكليات التكنولوجية وتكوين مجلس الأمناء والمجلس الاكاديمى لكل كلية.

١١- تونس:

وفى تونس كان لاتفاقية إرساء منطقة للتبادل الحر مع الاتحاد الأوروبى و الانفتاح على الاقتصاد العالمى بالغ الأثر على البلاد، مما أدى إلى الانخراط فى مسار إصلاح

عميــق من أجل تدعيم القدرات التنافســية، والارتقاء بالموارد البشــرية، مما دفع إلى تطبيق خطة إصلاحية لمنظومة التكوين المهنى استجابة للمتطلبات الجديدة للبلاد، وقد انطلقت خطة إصلاحية لمنظومة التكوين المهنى استجابة للمتطلبات الجديدة للبلاد من الأهداف التالية: جعل تلبية احتياجات الاقتصاد من المهارات التقنية أساســاً رئيسياً لكل خطط التعليم والتدريب التقنى، رفع الطاقة الاســتيعابية لجهاز التكوين والإعداد المهنى، التوظيف الأمثل للموارد وتطبيق الجودة (البوسالمى، ٢٠٠٦: ١٢-١٩).

وأدى ذلــك كله إلى ضــرورة إعادة النظر فى الطرق والمناهــج التربوية التى كانت تعتمد عليها مؤسســات التعليم و التكوين المهنــى والتقنى، وتم تبنى منهجية «المقاربة حســب الكفايات فى إعداد مناهج التكوين المهنى»، وهذه المنهجية تعد طريقة لتطوير المناهج والمقررات التقنية تعتمد مباشرة على تحليل احتياجات التكوين التقنى، كما يعبر عنها أخصائيو ســوق العمل، ومن ثم تكوين كوادر عمل مؤهلة تأهيلاً جيداً بالكفاءات الضرورية لممارســة المهــن والوظائف. وتعتمد هذه المنهجية علــى الخطوات التالية: تحديد الكفاءات الضرورية لممارســة المهن والوظائــف، إعادة صياغة أهداف المناهج الدراسية، الارتباط المباشر بسوق العمل، اختيار أسس ومعايير محددة لتقويم الأداء.

الاتجاهات المعاصرة لتطوير التدريب التقنى والمهنى:

فى ضوء مراجعة كل من الدراســات الســابقة، والتجارب الدولية السابق عرضها يمكن استخلاص أهم الاتجاهات المعاصرة لتطوير التدريب التقنى والمهنى على النحو التالى:

١- الاتجاه نحو تأكيد دور التدريب التقنى والمهنى باعتباره ســبيلاً أساســياً لتحقيق التنمية المســتدامة، ومن ثم تنامى دور المجتمعات والحكومات والأجهزة المعنية فى الاهتمام به ودعم مسيرة إصلاحه وتطويره.

٢- اســتمرارية عمليات إصلاح وتطوير التدريب التقنى والمهني، سواء لتحقيق التقدم والرفاهية الاجتماعية، أوللحفاظ عليهما فى عالم متغير وشديد المنافسة.

٣- الاتجاه نحو إعادة النظر فى أهداف وإســتراتيجيات التعليم الفنى على المســتوى الدولى.

٤-الاتجاه نحو الجودة والاعتماد فى عمليات الإصلاح والتطوير لنظم التدريب التقنى والمهنى.

٥- الاتجاه نحو التوســـع فى تطبيق نظم القبول المرنــة، لتعظيم فرص القبول المتاحة أمام كافة الشرائح والطبقات الاجتماعية.

٦- الاتجاه نحــو انفتاح نظم التعليم الفنى على مؤسســـات التعليم العالى والجامعى، لتحقيق المســـاواة، وتقديم فرص أوسع وأعمق للنمو العلمى والتقنى رفيع المستوى، وتخفيف العبء الواقع على التعليم العام والجامعى.

٧- الاتجاة نحو الالتحام بالمجتمع وقطاعاته الصناعية والتجارية، وتوثيق الارتباط بين المؤسسات التعليمية والصناعة وسوق العمل.

٨- الاتجاه نحو إصلاح وتطوير التشـــريعات واللوائـــح والنظم الخاصة بالتعليم الفنى والتقنى، وأيضاً المرتبطة بسياسات العمل والتوظيف.

٩ - الاتجـــاه نحو تطوير القدرات الإدارية للأجهزة المســـئولة عن إدارة التعليم التقنى والفنى.

١٠- الاتجاه نحو التوســـع فى التعليم التقنـــى، وتحويل المعاهد الفنية إلى كليات تقنية (تكنولوجية) وكليات مجتمع فى بعـــض الدول، مع العمل على ربطها بالجامعات والمراكز الصناعية الكبيرة.

الجزء الثالث - الإطار التطبيقى للدراسة:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية وتحديد أهم المعوقات التى تحد منها، سواء التى تتعلق بالجانب التعليمى التدريبى، أو الجانب التنظيمى. الأمر الذى يسهم فى تحسين الفعالية وتطوير الأداء بالكليات.

ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم بناء استبانتين على النحو التالى:

الأولى: تتعلق بالتعرف على واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، ويمكن التعرف على مفرداتها ومقياس استجاباتها الخماسى (أرفض بشدة، أرفـــض، محايد، أوافق، أوافق بشـــدة)، مـــن خلال ملحق (١). وتتكـــون فى صورتها النهائية بعد تحكيمها وتعديلها من المحاور التالية:

جدول (٢): توزيع محاور ومفردات الاستبانة الأولى

م	مسمى المحور	عدد المفردات	م	مسمى المحور	عدد المفردات
١	الرؤية والمهام	٥	٧	القادة الإداريون	٦
٢	الأهداف والإستراتيجيات	٨	٨	المستفيدون	٨
٣	الهيكل التنظيمى	١٠	٩	العلاقات الإنسانية	٦
٤	العمليات الإدارية	٣٠	١٠	العلاقات العامة والتسويق	٧
٥	الجودة	٥	١١	الموارد البشرية والمادية	٦
٦	المخرجات	٧		مجموع المفردات	٩٨

الثانيــة: وتتعلق بالتعرف على معوقات الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربيــة الســعودية. ويمكن التعرف على مفرداتها من جدولــى (١١- ١٢)، علماً بأن مقياس اســتجابات الأداة خماســياً (دائمــاً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبــداً)، وتتكون فى صورتها النهائية بعد تحكيمها وتعديلها من المحورين التاليين:

جدول (٣): توزيع محاور ومفردات الاستبانة الثانية

مسلسل	مسمى المحور	عدد المفردات
١	معوقات تتعلق بالتنظيم الإدارى	١٨
٢	معوقات تتعلق بالعملية التدريبية	١٥
	مجموع المفردات	٣٣

كما تم تطبيق الدراســة على عينة من عمداء الكليات والوكلاء ورؤســاء الأقســام وأعضاء هيئات التدريب بالكليات. ومن الجدير بالذكر أنه تم توزيع أداتى الدراســة على جميع الكليات التقنية بالمملكة بالبريد وعددها (٣٤ كلية)، بمعدل عشر استبانات لكل كلية، وتم ارفاق بيان يوضح آلية التوزيع والتى كانت على النحو التالى: (اســتبانة

واحدة لكل من عميد الكلية، وأخرى لوكيل الكلية للتدريب، وثلاث استبانات لرؤساء الأقسام، وست استبانات لأعضاء هيئة التدريب)، أى أن مجموع ما تم إرساله بلغ (٣٤٠ استبانة). علماً بأن مجتمع الدراسة يتكون من: (٣٤ عميداً، ٣٤ وكيلاً للتدريب، ١٥٠ رئيساً للأقسام الفنية المختلفة)، وقد تلقى الباحثان ما مجموعه (١١٢ استبانة) صالحة للتحليل الإحصائى، بعد استبعاد(٢٨ استبانة) كونها غير مكتملة. والجدول التالى يوضح توصيف العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفى، المستوى التعليمى، عدد سنوات الخبرة).

جدول (٤): وصف وتوزيع عينة الدراسة

	المسمى الوظيفى				المستوى التعليمى			سنوات الخبرة	
العينة	عميد كلية	وكيل كلية	رئيس قسم	عضو هيئة تدريب	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أقل من ١٠ سنوات	أكبر من ١٠ سنوات
العدد	٢٥	٣٢	٢٥	٣٠	٢٩	٥٣	٣٠	٤١	٧١
المجموع	١١٢				١١٢			١١٢	

رابعاً - التحليل الإحصائى والنتائج والتفسيرات:

فيما يتعلق بثبات أداتى الدراسة:

تم حساب ثبات الاستبانة الأولى من خلال برنامج SPSS الإصدار الحادى عشر، ويمكن عرض النتائج الخاصة بالثبات (بطريقة معامل ألفا كرونباخ) على النحو التالى:

جدول (٥): قيم معاملات الثبات للأداة الأولى (واقع الفعالية التنظيمية)

م	ثبات المحور	معامل α	م	ثبات المحور	معامل α
١	الرؤية والمهام	٠,٨٦٥	٧	القادة الإداريون	٠,٨٤٤
٢	الأهداف والإستراتيجيات	٠,٧٩٧	٨	المستفيدون	٠,٨٤٦
٣	الهيكل التنظيمى	٠,٨٣٠	٩	العلاقات الإنسانية	٠,٨٣٠
٤	العمليات الإدارية	٠,٩١٨	١٠	العلاقات العامة والتسويق	٠,٨٥٦
٥	الجودة	٠,٧٧٤	١١	الموارد البشرية والمادية	٠,٩٢٨
٦	المخرجات	٠,٧٧٧		الاستبانة ككل	٠,٩٧٨

وقــد بلغت قيمة معامــل الثبات للأداة ككل (٠,٩٧٨) وهــى قيمة تدل على درجة مرتفعة من الثبات يمكن الاطمئنان لها. كما تم حساب الثبات لكل مفردة من مفردات الأداة حيث تراوحت قيمة معامل الثبات لكل مفردة بين (٠,٨٠) و (٠,٩٥٣) وهى أيضاً تدل على ثبات مرتفع لكل مفردة من المفردات الخاصة بالأداة الأولى.

تم حســاب ثبات الاستبانة الثانية للدراسة الميدانية، ويمكن عرض النتائج الخاصة بالثبات (بطريقة معامل ألفا كرونباخ) على النحو التالى:

جدول (٦): قيم معاملات الثبات للأداة الثانية (معوقات الفعالية التنظيمية)

مسلسل	ثبات المحور	عدد المفردات	معامل α
١	معوقات تتعلق بالتنظيم الإدارى	١٨	٠,٩٢٨
٢	معوقات تتعلق بالعملية التدريبية	١٥	٠,٩٠٢
	الاستبانة ككل	٣٣	٠,٩٤٧

وقــد بلغت قيمة معامــل الثبات للأداة ككل (٠,٩٤٧) وهــى قيمة تدل على درجة مرتفعة من الثبات يمكن الاطمئنان لها. كما تم حساب الثبات لكل مفردة من مفردات الأداة حيث تراوحت قيمة معامل الثبات لكل مفردة بين (٠,٩٠) و (٠,٩٣٠) وهى أيضاً تدل على ثبات مرتفع لكل مفردة من المفردات الخاصة بالأداة الثانية.

فيما يتعلق بصدق أداتى الدراسة:

تم حســاب صدق الاستبانة الأولى من خلال برنامج SPSS الإصدار الحادى عشر، ويمكن عرض النتائج الخاصة بالصدق (بطريقة الاتســاق الداخلى: معامل الارتباط "r" بين درجة كل محور والدرجة الكلية للأداة) على النحو التالى:

جدول (٧): قيم معاملات الصدق للأداة الأولى (واقع الفعالية التنظيمية)

م	المحور	"ر"	م	المحور	"ر"
١	الرؤية والمهام	٠,٧٥٣	٧	القادة الإداريون	٠,٧٨١
٢	الأهداف والإستراتيجيات	٠,٨١٦	٨	المستفيدون	٠,٧٢٥
٣	الهيكل التنظيمى	٠,٨٠١	٩	العلاقات الإنسانية	٠,٧٢٦

٤	العمليات الإدارية	٠,٩٤٥	١٠	العلاقات العامة والتسويق	٠,٢٩٤
٥	الجودة	٠,٨١١	١١	الموارد البشرية والمادية	٠,٧٨٠
٦	المخرجات	٠,٧١٩			

وتدل قيم معاملات الارتباط كما جاءت فى الجدول الســابق على درجة جيدة من الصدق يمكن الاطمئنان لها. كما تم حساب معاملات الصدق لكل مفردة من مفردات الاســتبانة ككل (الارتباط بين درجــة كل مفردة والدرجة الكلية لــلأداة) ودلت جميع معاملات الارتباط على درجة معقولة من الصدق.

كما تم حســاب صدق الاســتبانة الثانية، ويمكن عــرض النتائج الخاصة بالصدق (بطريقة الاتساق الداخلى) على النحو التالى:

جدول (٨): قيم معاملات الصدق للأداة الثانية (معوقات الفعالية التنظيمية)

مسلسل	المحور	معامل الارتباط
١	معوقات خاصة بالتنظيم الإدارى	٠,٩٤١
٢	معوقات متعلقة بالعملية التدريبية	٠,٩٠٥

وتدل قيم معاملات الارتباط كما جاءت فى الجدول الســابق على درجة عالية من الصدق يمكن الاطمئنان لها. هذا وقد تم تحكيم الاستبانتين من خلال عرضهما على ثلاثة من المحكمين والأخذ بتعديلاتهم ومقترحاتهم.

فيما يتعلق بواقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية من خلال إدراكات العينة ككل:

للتعرف على واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية تم الاعتماد على النسبة المئوية حيــث تمت مقارنة إدراكات الأفراد كما تعبر عنها المتوســطات والانحرافات المعيارية بالقيمــة القصوى الخاصة لــكل محور – وهى تنتج عن ضرب عــدد مفردات المحور فى قيمة أعلى اســتجابة وهى (٥) – وذلك لحســاب النسبة المئوية للمتوسط المسجل للمحور من القيمة القصوى المفترضة للمحور. ويعد ذلك مؤشــراً نســبياً لحســاب الفعاليــة التنظيمية، نظــراً لأننا لا نتحدث عن مجرد الكفــاءة التنظيمية. فالفعالية ترتبط مباشــرة بإنجاز وتحقق الأهداف – مع بقاء تعددها وترتيبها محل خلاف بين

الباحثين – وربما العمل على تجاوزها كما سبق عرضه فى مناقشة المفهوم. إضافة إلى ذلك لمحاولة معادلة تأثير عوامل مثل المرغوبية الاجتماعية وإعطاء صورة متفائلة ربما لا يؤكدها الواقع الفعلي كما تشير إليه المشاهدات والمعدلات الرقمية الخاصة بالكليات التقنية. فضلاً عن هذا فالفعالية تحتاج فى تقديرها والحكم عليها إلى معيار يتسم بالصرامة، وهذا لا يمنع التسليم بوجود معوقات ومشكلات تحول – بطبيعة الحال – دون استيفاء مثل هذا المعيار الصارم. مع ملاحظة أنه لا يوجد حسب علم الباحثين معيار محدد ومتفق عليه للحكم على ارتفاع أو انخفاض الفعالية التنظيمية، لذا فقد أخذ الباحثان بمبدأ أن الأصل هو بلوغ الأهداف وربما تجاوزها أى تحقيق نسبة (١٠٠٪). ويوضح الجدول التالى نتائج واقع الفعالية التنظيمية كما توضحها المتوسطات والنسب المئوية والتى يمكن تفسيرها على النحو التالى:

جدول (٩): واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية من خلال إدراكات العينة ككل

مسلسل	المحور	عدد المفردات	م	ع	أعلى قيمة مفترضة	النسبة المئوية
١	الرؤية والمهام	٥	١٨,٤٤	٤,٢٨	٢٥	٪٧٣,٧٥
٢	الأهداف والإستراتيجيات	٨	٢٢,٢١	٣,٧٩	٤٠	٪٥٥,٥٢
٣	الهيكل التنظيمى	١٠	٣٤,٧٢	٦,٢٨	٥٠	٪٦٩,٤٥
٤/١	صنع القرار	٥	١٩,٢٠	٣,٦٩	٢٥	٪٧٦,٧٩
٤/٢	القيادة	٤	١٦,٠٢	٢,٧٦	٢٠	٪٨٠,٠٩
٤/٣	الرقابة والمتابعة	٤	١٣,٥٤	٣,٢٦	٢٠	٪٦٧,٦٨
٤/٤	التنسيق	٤	١٥,٧٢	٢,٣٥	٢٠	٪٧٨,٦٢
٤/٥	التخطيط	٣	١١,٠٥	٢,٣٧	١٥	٪٧٣,٦٩
٤/٦	إدارة المعلومات	٦	٢٢,٠٠	٣,٩٦	٣٠	٪٧٣,٣٣
٤/٧	التقويم والتغذية الراجعة	٤	١٣,٧١	٣,٤٩	٢٠	٪٦٨,٥٣

٤	مجموع العمليات الإدارية ككل	٣٠	١١١,٢٣	١٨,١٢	١٥٠	٧٤,١٥٪
٥	الجودة	٥	١٧,٥٦	٤,٤٧	٢٥	٧٠,٢٥٪
٦	المخرجات	٧	٢٣,٨٣	٣,٧٩	٣٥	٦٨,٠٩٪
٧	القادة الإداريون	٦	٢١,٨٦	٣,٨٣	٣٠	٧٢,٨٦٪
٨	المستفيدون	٨	٢٧,٦١	٥,٠٣	٤٠	٦٩,٠٢٪
٩	العلاقات الإنسانية	٦	٢٤,٢٩	٣,٤٢	٣٠	٨٠,٩٥٪
١٠	العلاقات العامة والتسويق	٧	٢٥,٩٨	٤,٥٢	٣٥	٧٤,٢٣٪
١١	الموارد البشرية والمادية	٦	٢٠,٩٥	٤,٢٨	٣٠	٦٩,٨٢٪
	ككل (واقع الفعالية التنظيمية)	٩٦	٣٤٨,٦٨	٥٠,٦١	٤٨٠	٧٢,٦٤٪

دلت المتوسطات والنسب المئوية كما جاءت فى الجدول السابق على انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية للكليات التقنية، سواء ما يتعلق بالواقع العام بمنظوره الكلى، أو فيما يتعلق بالأبعاد المكونة له ويمكن مناقشة ذلك على النحو التالى:

بلغ متوسط المحور الأول والخاص بالرؤية والمهام (١٨,٤٤)، بانحراف معيارى قدره (٤,٢٨)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٧٣,٧٥٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية حيث لم تتحقق الرؤية والمهام الخاصة بالكليات بالشكل المطلوب ولم تنجز بالمستوى الذى يشير إلى تحقق الفعالية. ويعود هذا إلى: أنه توجد رؤية عامة للكليات ككل، لكن على مستوى الكلية الواحدة تغيب هذه الرؤية، أن المركزية الإدارية تلعب دوراً كبيراً فى عدم قيام كل كلية بصياغة الرؤية والمهام الخاصة، القصور فى تحقيق الإنجازات المتوقعة من الكليات نظراً لغياب الرؤية والمهام المحددة لكل كلية والتى يجب إعلانها لجميع العاملين والمتعاملين مع الكلية.

بلغ متوسط المحور الثانى والخاص بالأهداف والإستراتيجيات (٢٢,٢١)، بانحراف معيارى قدره (٣,٧٩)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٥٥,٥٢٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية حيث لم تتحقق الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالكليات بالشكل المطلوب ولم تنجز بالمستوى الذى يشير إلى

تحقق الفعالية، ويعود هذا إلى: غياب التخطيط الإستراتيجى على مستوى الكلية، ومن ثم لا تملك الكليات خططاً إستراتيجية واضحة تحدد أهدافها وسبل تحقيقها، القصور فى فهم الأهداف ومن ثم عدم توضيحها وإعلانها والعمل على بلوغها بالشكل المطلوب، وذلك نتيجة المركزية الشديدة التى تنعدم معها فرص المشاركة فى صياغة الأهداف.

بلغ متوسط المحور الثالث والخاص بالهيكل التنظيمى (٣٤,٧٢)، بانحراف معيارى قدره (٦,٢٨)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٦٩,٤٥٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية حيث لم يحقق الهيكل التنظيمى أهدافه ووظائفه بالشكل المطلوب والذى يؤدى إلى تحقق الفعالية، ويعود هذا إلى: المركزية الإدارية بكل ما ينتج عنها من قصور فى حجم الصلاحيات وانعدام المجال لتفويض الصلاحيات التى يحتاجها القادة والإداريون على مستوى الكليات لتسيير وإنجاز العمل التنظيمى والتدريبى بالكليات، جمود الهيكل التنظيمى على المستوى المركزى وعلى مستوى الكليات، حيث لم يتغير منذ خمس سنوات كاملة، علماً بأن الدراسات تشير إلى ضرورة إعادة النظر فى الهياكل التنظيمية لمؤسسات إعداد القوى العاملة التقنية نظراً لما يحدث من تغيرات متلاحقة وسريعة فى هذا المجال تتطلب من تلك الهياكل المواكبة والمسايرة والمنافسة، قلة الوظائف الإدارية (مثل: مدير شئون موظفين، مدير صيانة، مدير شئون مالية، أمين مكتبة، سكرتير، ناسخ)، وبالتالى ضعف وشكلية الهياكل التنظيمية القائمة بالكليات، ضعف أساليب ووسائل الاتصال داخل الكليات مما ينتج عنه صعوبة تبادل المعلومات والاتصالات بين كافة المستويات الإدارية بالكلية.

بلغ متوسط المحور الرابع ككل والخاص بالعمليات الإدارية (١١١,٢٣)، بانحراف معيارى قدره (١٨,١٢)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٧٤,١٥٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية حيث لم تحقق العمليات الإدارية الفعالية بالشكل المطلوب ولم تنجز بالمستوى الذى يشير إلى تحقق الفعالية. ويعود هذا إلى: المركزية الإدارية، ضعف القدرات الإدارية والقيادية للقائمين على إدارة الكليات التقنية، ضعف نظم التدريب وتنمية القدرات القيادية على المستوى المركزى واللامركزى، ضعف الاتصالات والتنسيق. كما أكدت النسب المعبرة عن مستوى الفعالية لكل عملية من العمليات الإدارية الأساسية على انخفاض الفعالية، حيث تراوحت المتوسطات لتلك العمليات بين (١١,٠٥)، و(١٧,٧٢) بانحرافات معيارية تراوحت بين (٢,٣٥)، و(٣,٩٦).

- النســبة المئوية لفعالية عمليــة صنع القرار (٧٦,٧٩٪)، ويعود هــذا إلى: المركزية الشــديدة، وضعف مستوى المشــاركة، وأن الكثير من القرارات الإدارية على مستوى بعض الكليات تشوبها بعض الأخطاء الناجمة عن عوامل ترتبط بالتوقيت والإمكانات المادية والبشرية.

- النســبة المئوية لفعاليــة عملية القيادة (٨٠,٠٩٪)، ويعود هذا إلى: عدم اســتقرار القيادات الإدارية بالكليات وكثرة تنقلها، ضعف نظام الحوافز اللازم لجذب القيادات الإدارية المتميزة، ضعف المهارات والصفات اللازمة للقيادة عند بعض الأفراد.

- النســبة المئوية لفعالية عملية الرقابة والمتابعــة (٦٧,٦٨٪)، ويعود هذا إلى: غياب المعاييــر والآليات الرقابيــة بالعديد من الكليات، ضعف دور المؤسســة العامة فيما يتعلق بالرقابة المباشرة والرســمية على الكليات، واعتمادها على الرقابة الخارجية متمثلة فى ديوان المراقبة العامة وهيئة الرقابة والتحقيق وهى جهات رقابية مستقلة، التداخل بين وزارة العمل والمؤسسة العامة وعدم الوضوح فيما يتعلق بدور كل منهما فى متابعة الخريجين وتقييم مســتوى أدائهم فى ســوق العمــل، غياب آليات العمل المهنى المستمر للخريجين على مستوى الكليات والمجتمع ككل.

- النســبة المئوية لفعالية عملية التنســيق (٧٨,٦٢٪)، ويعود هذا إلى ضعف الارتباط بين الكليات والقطاعات الصناعية والتجارية داخل المجتمع، ضعف الاتصال الإدارى ومحدوديته داخل الكليات.

- النسبة المئوية لفعالية عملية التخطيط (٧٣,٦٩٪)، ويعود هذا إلى: غياب التخطيط الإســتراتيجى والإجرائى على مســتوى بعض الكليات، ضعف التفاعل مع الخطط الموضوعة من قبل المؤسسة العامة.

- النســبة المئوية لفعالية عملية إدارة المعلومــات (٧٣,٣٢٪)، ويعود هذا إلى: ضعف المهارات اللازمة للتعامل مع نظم المعلومات والاتصالات المتوفرة بالكليات لدى بعض الأفراد، ضعف الارتباط بين نظم المعلومات وعملية صنع القرارات الإدارية بالكليات، غياب قواعد البيانات الخاصة بسوق العمل واحتياجاته من العمالة.

- النســبة المئوية لفعالية عملية التقويم والتغذيــة الراجعة (٦٨,٥٣٪)، ويعود هذا إلى عدم وجود آلية للتقويم والتغذية الراجعة من الأساس مما يضعف عمليات التصحيح والإصلاح، ضعف قنوات التغذية الراجعة وعدم الاستفادة منها.

كما بلغ متوسط المحور الخامس والخاص بالجودة (١٧,٥٦)، بانحراف معيارى قدره (٤,٤٧)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٧٠,٢٥٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية حيث لم تتحقق الجودة بالشكل المطلوب ولم تنجز بالمستوى الذى يشير إلى تحقق الفعالية. ويعود هذا إلى: عدم وجود إدارة للجودة التعليمية والتدريبية بالكليات التقنية أو المؤسسة من الأساس وعدم وجود معايير وآليات ونظم للجودة يتم العمل وفقاً لها، غياب فكر وثقافة الجودة لدى الأفراد والقيادات فى بعض الكليات، أن الجودة وتطبيقها حتى الآن مسألة اختيارية تعتمد على مبادرة الكلية.

وبلغ متوسط المحور السادس والخاص بالمخرجات (٢٣,٨٣)، بانحراف معيارى قدره (٣,٧٩)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٦٨,٠٩٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية حيث لم تتحقق المخرجات الخاصة بالكليات المستوى الذى يشير إلى تحقق الفعالية، ويعود هذا إلى: عدم تفعيل إدارات علاقات المتدربين بالكليات، والمعنية بمتابعة الخريجين والبحث عن الفرص الوظيفية المتاحة لهم عن طريق التنسيق مع قطاعات العمل المختلفة، عدم استفادة سوق العمل من موقع مهنة والخاص بحصر الخريجين وبياناتهم التى تتطلبها قطاعات التوظيف، ضعف الاستفادة من أفكار ومشروعات التخرج المتميزة، وصعوبة الحصول على المهن والوظائف، انخفاض معدلات النجاح والتحصيل لمتدربى الكليات، وعدم مواءمة الخريجين من حيث المواصفات والقدرات والمهارات، مع المهن والوظائف التى يتطلبها سوق العمل والتى تتطور بسرعة كبيرة.

وبلغ متوسط المحور السابع والخاص بالقادة الإداريين (٢١,٨٦)، بانحراف معيارى قدره (٣,٨٣)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٧٢,٨٦٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية، ويعود هذا إلى: ضعف عمليات محاسبة القيادات الإدارية بالكليات فى حالات الإخفاق، غياب المهارات والكفايات القيادية لدى بعض القيادات، ضعف التدريب على المهام القيادية، ضعف عمليات التفويض الإدارى، والتى تساعد على تكوين صف ثان من القيادات الإدارية.

و بلغ متوسط المحور الثامن والخاص بالمستفيدين (٢٧,٦١)، بانحراف معيارى قدره (٥,٠٣)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٦٩,٠٢٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية، ويعود هذا إلى: الانفصال بين الكليات وما تقدمه لمتدربيها من علوم ومهارات، وبين سوق العمل ومتطلباته، ضعف

الارتبــاط بين الكليــات والمؤسســات الصناعية بالمجتمــع، عدم تفعيــل دور اللجان الاستشــارية بالكليات والتى تضم أعضاء من المؤسســات الصناعية وأعضاء من هيئة التدريب من التخصصات المختلفة بالكليات، ضعف مستوى النمو المهنى لأعضاء هيئة التدريب بالكليات، ضعف فرص النمو والترقى الإدارى أمام الهيئات الإدارية والتدريبية بالكليات نظراً لمحدودية الوظائف والمراتب (الدرجات الوظيفية).

وبلغ متوســط المحور التاسع والخاص بالعلاقات الإنســانية (٢٤,٢٩)، بانحراف معيارى قدره (٣,٤٢)، وبالتالى كانت نســبة الفعالية كما تدركها عينة الدراســة ككل (٨٠,٩٥٪). وتــدل هذه النســبة على انخفاض مســتوى الفعاليــة. ويعود هذا إلى: ضعف العلاقات الاجتماعية بين أفراد الإدارة وأعضاء الهيئات التدريبية بســبب كثرة الأعداد من المتدربين والعاملين، انخفــاض دافعية المتدربين للالتحاق بالكلية مما أثر على نمط العلاقات والتعاملات القائم.

كما بلغ متوســط المحور العاشــر والخاص بالعلاقات العامة والتسويق (٢٥,٩٨)، بانحــراف معيــارى قــدره (٤,٥٢)، وبالتالى كانت نســبة الفعالية كمــا تدركها عينة الدراســة ككل (٧٤,٢٣٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية. ويعود هــذا إلى: التداخل بين أدوار كل من إدارة العلاقات العامة، وإدارة الأنشــطة، ومركز خدمة المجتمع والتدريب المســتمر بالمؤسسة. مما قلل من إمكانات التعامل والوصول إلى المجتمع، نمطية أيام المهنة التى تنظمها بعض الكليات مما قلل من حجم الاستفادة من تسويق الخريجين.

و بلغ متوســط المحور الحادى عشــر والخاص بالموارد المادية والبشرية (٢٠,٩٥)، بانحراف معيارى قدره (٤,٢٨)، وبالتالى كانت نسبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٦٩,٨٢٪). وتدل هذه النســبة على انخفاض مستوى الفعالية. ويعود هذا إلى: التوســع غير المخطــط فى افتتاح الكليات والوحــدات التدريبية الأخرى مما أثر على المخصصات المادية والبشرية للمؤسسة وكلياتها، عدم تفعيل الجهود الذاتية فى تعظيم الموارد المادية للكليات والاعتماد على المخصصات الحكومية فقط.

كما بلغ متوســط واقــع الفعالية التنظيمية للاســتبانة ككل (٣٤٨,٦٨)، بانحراف معيارى قدره (٥٠,٦١)، وبالتالى كانت نســبة الفعالية كما تدركها عينة الدراسة ككل (٧٢,٦٤٪). وتدل هذه النسبة على انخفاض مستوى الفعالية بالكليات التقنية بصفة عامة. ويعود هذا إلى الأسباب السابقة مجتمعة وعلى رأسها المركزية الإدارية وضعف التنسيق بين المؤسسة والقطاع الخاص (سوق العمل).

فيما يتعلق بمعوقات الفعالية التنظيمية للكليات التقنية من خلال إدراكات العينة ككل:

جدول (١٠): معوقات الفعالية التنظيمية للكليات التقنية من خلال إدراكات العينة ككل

مسلسل	المحور	عدد المفردات	المتوسط	الانحراف
١	معوقات خاصة بالتنظيم الإدارى	١٨	٥١,٥٣	١٢,٨٥
٢	معوقات متعلقة بالتدريب	١٥	٤٧,٧٣	٩,٢٩
	ككل (معوقات الفعالية التنظيمية)	٣٣	٩٩,٢٦	٢٠,٢٢

يتضح من الجدول السابق أن هناك العديد من المعوقات التى تؤدى إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية للكليات التقنية وذلك من وجهة نظر العينة ككل، حيث بلغ متوسط المعوقات الخاصة بالتنظيم الإدارى (٥١,٥٣) بانحراف معيارى قدره (١٢,٨٥) وهو متوسط مرتفع للمعوقات الإدارية، وبالتالى يدل على أن هناك العديد من المعوقات التى اتفقت العينة ككل على وجودها وتأثيرها السلبى على الفعالية التنظيمية. وتعود تلك المعوقات إلى: مركزية التخطيط و الإدارة، ضعف نظم الرقابة و المحاسبة، ضعف نظم التدريب الإدارى الذى ينمى القدرات ويوفر فرص الإبداع فى العمل، ضعف الولاء والالتزام التنظيمى لدى بعض القيادات والأفراد، انخفاض الروح المعنوية والدافعية.

كما بلغ متوسط المعوقات الخاصة بالتدريب (٤٧,٧٣) بانحراف معيارى قدره (٩,٢٩) وهو متوسط مرتفع للمعوقات التدريبية، وبالتالى يدل على أن هناك العديد من المعوقات التى اتفقت العينة ككل على وجودها وتأثيرها السلبى على الفعالية التنظيمية. وتعود تلك المعوقات إلى: الإقبال الشديد على الالتحاق بالكليات وقبول أعداد من المتدربين تزيد عن الإمكانات المادية والبشرية المتوافرة بالكليات، ضعف الارتباط بين الكليات التقنية وقطاع الصناعة والتجارة، نمطية التدريب المقدم فى بعض الأحيان، عدد أعضاء الهيئة التدريبية غير كاف لتقديم تدريب يتسم بالفعالية.

أما متوسط معوقات الفعالية التنظيمية الخاصة بالاستبانة ككل والعينة ككل فقد بلغ (٩٩,٢٦)، بانحراف معيارى قدره (٢٠,٢٢). وهومتوسط مرتفع يؤكد على ما سبق الحديث عنه من نتائج، كما يدل على انخفاض الفعالية التنظيمية بالكليات التقنية، والتى لا يمكن بحال أن تتحسن أو تأتى مرتفعة فى ظل وجود تلك المعوقات على المستوى الإدارى والتدريبى.

جدول (١١): ترتيب معوقات الفعالية التنظيمية الخاصة بالعملية الإدارية للكليات التقنية من خلال إدراكات العينة ككل

م	المعوق	المتوسط	الانحراف	الترتيب
١	عدم وضوح دور كل فرد بالكلية وما هو متوقع منه.	٢,٩٩	٠,٨٠	٥
٢	محدودية فرص الترقى الوظيفى بالكليات.	٣,٣٦	٠,٩٩	٢
٣	ضعف صلاحيات الإداريين بالكليات (العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام).	٢,٩٧	١,٢١	٧
٤	المركزية الإدارية وضعف التفويض الإدارى.	٢,٧٤	١,٠٦	١٣
٥	غياب المعايير المحددة للعمل الفنى والإدارى داخل الكليات.	٢,٨٨	١,٠٧	١٠
٦	تضارب القرارات الإدارية بالكليات.	٢,٣٩	٠,٩٣	١٨
٧	ازدواجية الأعمال وتداخل النشاطات والوظائف بالكليات.	٢,٧٦	٠,٩٤	١٢
٨	انخفاض الروح المعنوية وفقدان الدافعية للعمل والإنجاز.	٣,٠٥	١,٠٩	٤
٩	غياب المشاركة فى عمليات تخطيط التعليم التقنى.	٢,٩٧	١,٢٠	٧
١٠	تزايد النفقات الإدارية وعدم ترشيدها.	٢,٤٣	٠,٩٨	١٧
١١	زيادة حجم الأعمال الكتابية والورقية.	٣,٤٧	١,١٥	١
١٢	غياب نظم المعلومات الإدارية بالكليات.	٢,٩٩	٠,٩٩	٥
١٣	ضعف التنسيق بين الأقسام والتخصصات داخل كل كلية.	٢,٧١	١,٠٤	١٤
١٤	ضعف نظم الاتصال المستخدمة بالكليات.	٢,٥٣	١,٠٣	١٥
١٥	تدنى القدرات الإبداعية للإداريين.	٣,٠٧	٠,٩٩	٣
١٦	غياب التنسيق المناسب بين الكليات وسوق العمل.	٢,٩٤	١,٠٥	٩
١٧	ضعف العلاقات الإنسانية بين أفراد الإدارة داخل الكليات.	٢,٤٨	١,١١	١٦
١٨	ضعف المتابعة والتقويم والرقابة الإدارية بالكليات.	٢,٧٩	١,٢٧	١١

ويشـــير الجدول الســـابق إلى أهم المعوقات الإدارية التى تناولتها الدراسة الميدانية، وترتيب كل منها من المتوســـط الأعلى للأقل؛ وذلك للوقـــوف على أهم المعوقات الإدارية التى تحد من الفعالية التنظيمية للكليات التقنية. وكان أهم خمسة معوقات على المستوى الإدارى هى على الترتيب: زيادة حجم الأعمال الكتابية والورقية، محدودية فرص الترقى الوظيفى بالكليـــات، تدنى القدرات الإبداعية للإداريين، انخفاض الروح المعنوية وفقدان الدافعية للعمل والإنجاز، عدم وضوح دور كل فرد بالكلية وما هو متوقع منه.

جدول (١٢): ترتيب معوقات الفعالية التنظيمية الخاصة بالعملية التدريبية للكليات التقنية من خلال إدراكات العينة ككل

م	المعوق	المتوسط	ع	الترتيب
١	ضعف الطاقة الاستيعابية للكليات التقنية مقارنة بالطلب عليها.	٢,٧٩	١,١٩	١٥
٢	تدنى مستوى تأهيل أعضاء هيئة التدريب بالكليات التقنية.	٣,٠٩	١,٠٣	٨
٣	ضعف الأجور والحوافز الممنوحة للمتدربين.	٢,٨٣	١,٢١	١٤
٤	غياب بعض التخصصات التى يحتاجها سوق العمل.	٣,٣٥	٠,٨٩	٢
٥	قلة المخصصات المالية المرصودة لتطوير البرامج التدريبية بالكليات.	٣,١١	١,١٨	٧
٦	انفصال المقررات والنشاطات التدريبية بالكليات عند واقع واحتياجات سوق العمل.	٢,٩٤	٠,٨٥	١٣
٧	ضعف المتدربين فى اللغة الإنجليزية.	٤,١٠	٠,٨٨	١
٨	تدنى مهارات المتدربين فى استخدام وتوظيف الحاسب الآلى فى الدراسة والتدريب.	٣,٣٢	٠,٩٤	٣
٩	ضعف عمليات تقويم البرامج التدريبية.	٣,٣٠	٠,٩٢	٥
١٠	غياب التوجيه والإرشاد الأكاديمى بالكليات.	٣,٣١	١,٠٣	٤
١١	ابتعاد البرامج التدريبية عن أسس ومواصفات المهن بسوق العمل.	٣,٠٩	٠,٩٤	٩
١٢	ضعف الاعتمادات المالية الموجهة للصيانة والتشغيل وتوفير المواد الأولية.	٣,٢٩	١,٢٥	٦
١٣	الافتقار لنظم المعلومات المهنية التى تحدد مواصفات المهن المختلفة.	٣,٠٩	١,٠٥	٩
١٤	الاقتصار على استخدام طرق التدريب التقليدية بالكليات.	٣,٠٦	٠,٩١	١١
١٥	ضعف مستوى التدريب الميدانى وشكليته فى معظم الأحيان.	٣,٠٦	٠,٩٨	١٢

كما يشير الجدول السابق إلى أهم المعوقات التدريبية التى تناولتها الدراسة الميدانية، وترتيب كل منها من المتوسط الأعلى للمتوسط الأقل؛ وذلك للوقوف على أهم المعوقات التدريبية التى تحد من الفعالية التنظيمية للكليات التقنية. وكان أهم خمسة معوقات على المستوى التدريبى هى على الترتيب: ضعف المتدربين فى اللغة الإنجليزية، غياب بعض التخصصات التى يحتاجها سوق العمل، تدنى مهارات المتدربين فى استخدام وتوظيف الحاسب الآلى فى الدراسة والتدريب، غياب التوجيه والإرشاد الأكاديمى بالكليات، ضعف عمليات تقويم البرامج التدريبية.

الجزء الرابع - أهم السبل المقترحة لتحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية:

يمكن للباحثين اقتراح مجموعة من السبل التى يمكن من خلالها تحسين الفعالية التنظيمية للكليات التقنية وذلك فى ضوء مراجعة الأدبيات وما توصلت له الدراسات السابقة، وفى ضوء النتائج التى أسفرت عنها الدراسة الميدانية، مع الأخذ فى الاعتبار الدروس المستفادة من تجارب بعض الدول والاتجاهات المعاصرة فى تطوير التعليم الفنى والتدريب المهنى وذلك على النحو التالى:

أولاً - تطوير الرؤى والأهداف الخاصة بالكليات التقنية:

يتم ذلك من خلال إقامة ورش العمل، والندوات، والمؤتمرات، ودعوة المتخصصين والمهتمين للمشاركة فى فعالياتها بهدف الوصول إلى رؤية وأهداف محددة للكليات التقنية تتسم بالوضوح والبعد عن الجوانب الدعائية. كما يجب إعلان تلك الرؤى لكل أفراد المجتمع ولكل المتعاملين مع الكليات من قيادات إدارية وتدريبية ومن متدربين. فضلاً عن العمل على إعادة صياغة الرؤى والأهداف الخاصة بكل كلية، وبما يؤكد على الارتباط بالبيئة المحلية واحتياجاتها وسوق العمل ومفرداته.

ثانياً – جهود إعادة الهيكلة التنظيمية:

بالنظر إلى الهيكل التنظيمى الحالى للمؤسسة وما خرجت به الدراسة من نتائج، فإنه يقترح بعض التعديلات على الهيكل التنظيمى لكل من:

١- المؤسسة العامة للتدريب التقنى والمهنى: يقترح الآتى:

- استحداث وظيفة جديدة بمسمى (نائب المحافظ المساعد لشئون الكليات التقنية) ويكون مسئولاً عن الكليات التقنية بكاملها والتى يتوقع زيادة عددها إلى (٥٠) كلية تقنية تقريباً خلال السنوات الخمس القادمة.

٢- الهيكل التنظيمى للكليات التقنية:

يجب العمل على تطوير الهيكل التنظيمى للكليات التقنية، للتغلب على ما يعانى منه الهيكل الحالى من اختلالات، ولدعم جهود التطوير والتواكب مع المستجدات. ويقترح الباحثان الهيكل التالى للكليات التقنية على أن يرتبط تنظيمياً بنائب المحافظ المساعد لشئون الكليات التقنية مباشرة. ويمكن عرض أهم مكونات الهيكل التنظيمى المقترح للكليات دون الدخول فى تفاصيل كافة الإدارات والوحدات والمهام، وذلك كما يلى:

- مجلس الكلية: ويتكون من العميد والوكلاء والأساتذة من أعضاء الهيئة التدريبية بالكلية.
- عميد الكلية: وهو المسئول الأول عن إدارتها وإنجاز أهدافها، ويرأس مجلس الكلية.
- المكتب الفنى: ويتألف من الخبراء والمستشارين من ذوى الخبرة والتخصصات المتنوعة، وله سلطات استشارية ويرتبط بعميد الكلية.
- وكيل الكلية لشئون المتدربين: ويكون مسئولاً عن كافة شئون المتدربين مثل: القيد والقبول والتسجيل، ونتائج المتدربين، وحل مشكلاتهم.
- وكيل الكلية لشئون التدريب: ويكون مسئولاً عن كل ما يتعلق بالتدريب والعملية التدريبية سواء داخل الكلية أو خارجها.
- وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع: ويكون مسئولاً عن العلاقات والمصالح المتبادلة مع المجتمع الخارجى ومؤسساته الصناعية والتجارية.
- وكيل الكلية للشئون المالية والإدارية: ويكون مسئولاً عن كافة الجوانب المرتبطة بالنواحى والإجراءات المالية والإدارية والفنية الخاصة بالكلية أو منسوبيها.
- مجالس الأقسام: ويكون لكل قسم مجلس يتكون من أعضاء القسم، ويرأسه رئيس القسم، ويرتبط مباشرة بعميد الكلية.

- وحدة المعلومات: تكون مسئولة عن إعداد الإحصاءات، وتقديم المعلومات للإداريين والقيادات، وترتبط بعميد الكلية.
- مركز الحاسب الآلى: تعنى بمعامل وشبكات الحاسب الآلى بالكلية، ويرتبط بعميد الكلية.
- وحدة العلاقات العامة والإعلام: وتكون مسئولة عن تزويد وسائل الإعلام المختلفة بجميع أنشطة الكلية، وترتبط بعميد الكلية.
- وحدة المتابعة: وتهتم بمتابعة العملية التدريبية والإدارية داخل الكلية والرقابة عليها، وترتبط بعميد الكلية.
- مركز خدمة المجتمع: ويهتم بتقديم البرامج والدورات التدريبية والاستشارات فى المجالات الفنية والمهنية دعماً للتواصل مع المجتمع، ويرتبط بوكيل الكلية لخدمة المجتمع.
- وحدة الجودة: تهتم ببناء وتفعيل نظم إدارة الجودة على مستوى الكلية وأقسامها ووحداتها، وترتبط بعميد الكلية.
- وحدة التوجية والإرشاد: وتهتم بتقديم الخدمات الإرشادية وتوجية المتدربين على المستوى التدريبى والنفسى، وترتبط بوكيل الكلية لشئون المتدربين.

٣- على مستوى العمليات الإدارية:

- تفعيل عملية التخطيط من خلال: التخطيط فى ضوء الأولويات والإمكانات المتاحة، تعزيز المشاركة فى عملية التخطيط، مرونة الخطط والبرامج.
- تفعيل عملية القيادة الإدارية من خلال: تنمية المهارات القيادية، ويتطلب ذلك مرور القادة والإداريين ببرامج ودورات لتنمية مهاراتهم الشخصية وقدراتهم القيادية، الثقة فى قدرات المرؤوسين، التحفيز والدافعية.
- تفعيل عملية صنع القرار الإدارى من خلال: التحليل المنطقى العلمى للمشكلات التنظيمية بعيداً عن أية مؤثرات، تنمية القدرة على صياغة وتحديد الأهداف والبدائل والوسائل اللازمة لتنفيذ كل منها، متابعة نتائج القرارات والتمعن فى اتخاذها، تدريب الأفراد على مهارات اتخاذ القرار، زيادة الصلاحيات الإدارية فى المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمى.

- تفعيل عملية الرقابة والمتابعة من خلال: استخدام آليات رقابية مناسبة لطبيعة العمل والأفراد، وضوح وموضوعية المعايير الرقابية، تعظيم دور الرقابة الذاتية، اتخاذ الإجراءات الفورية اللازمة لتحقيق الإصلاحات المطلوبة.
- تفعيل عملية التنسيق الإدارى من خلال: تحسين مستوى التنسيق بين الكلية وأقسامها ووحداتها الإدارية من خلال تحديد مهام كل قسم بوضوح، وتوفير شبكة اتصالات فعالة بين كافة الأقسام والوحدات، تبادل المعلومات بوضوح بين كافة الأطراف المعنية.
- تفعيل عملية إدارة المعلومات من خلال: بناء نظم وقواعد للبيانات والمعلومات تختص برصد واقع التدريب والتطورات المتعلقة بالمتدربين والمدربين وسوق العمل، توفير المتخصصين القادرين على تشغيل وإدارة نظم المعلومات، تقليل معدل دوران الأوراق والمكاتبات بين المستويات الإدارية المختلفة، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الإدارية.
- تفعيل عملية التقويم والتغذية الراجعة من خلال: الاستفادة من التغذية الراجعة للأفراد، الحرص على تزويد الأفراد بنتائج التغذية الراجعة ومناقشتها، استخدام أنماط جديدة من التقويم لكافة عناصر العملية التدريبية والإدارية.

ثالثاً - تطوير سياسات القبول بالكليات:

ويتطلب ذلك إعادة النظر فى معايير القبول المستخدمة، واستخدام معايير مرنة توفر فرصاً أوسع أمام الراغبين فى الالتحاق بالكليات والاستفادة من تجارب الدول الأخرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية التى تتبع سياسة الباب المفتوح. ويقترح فى هذا الصدد معايير القبول التالية: (الموقع الجغرافى، المعدل التراكمى للطالب، اجتياز المتقدم لبعض الاختبارات الخاصة بالميول والاتجاهات والمستوى المهارى واللغوى). كما يمكن استخدام أنماط القبول المؤجل والمبكر.

رابعاً - بناء إستراتيجيات الجودة الشاملة:

يتطلب ذلك: العمل على نشر ثقافة الجودة والعمل بها داخل الكليات التقنية، الاستفادة من التجارب الدولية فى مجال إدارة التدريب بالجودة الشاملة، تأسيس وحدات للجودة بجميع الكليات ودعمها بالمختصين فى إدارة وضمان الجودة، بناء إستراتيجيات ومعايير للجودة، مع الالتزام بتطبيقها بشكل تدريجى.

خامساً - تطوير العنصر البشرى (القادة والإداريون، وأعضاء الهيئات التدريبية):

ويتم ذلك من خلال المرور بالبرامج التدريبية التى تستهدف تطوير قدراتهم وتنميتهم على المستوى الإدارى والأكاديمى، وتستخدم الأساليب المتنوعة للتدريب والتطوير المهنى فى هذا الصدد.

سادساً - تطوير اللوائح والتشريعات:

١- تشـــريعات ولوائح التعليم الفنى والتدريب المهنـــى: ويتطلب ذلك إعادة النظر فى نظام المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى وما يرتبط به من لوائح ونظم، لتتواكب مع التطورات التى تشهدها المملكة فى هذا المجال، تطوير وتفعيل التشريعات فـــى مجال انفتاح نظم التعليم التقنى على الجامعات فى التخصصات الهندســية والفنية، والســماح بقبول خريجى الثانوية العامة (التخصصات الأدبية) للدراســة بالكليات التقنيـــة فى التخصصات الفنية وليس مجــرد قبولهم فى التخصصات الإدارية فقط، مع إعطائهم دراسة تمهيدية لمدة عام.

٢- تشريعات ولوائح العمل ويتطلب ذلك: العمل على توفير أطر قانونية تلزم المؤسسات الصناعية والتجارية داخل المجتمع بالمشاركة فى عمليات تأهيل وتدريب المتدربين بالكليـــات، تقديم مجموعة من الامتيازات للمؤسســـات المشـــاركة فـــى التدريب التعاونـــى مع الكليات التقنية كمـــا هو الحال فى التجربة الألمانيـــة، التأكيد على ضـــروة الالتزام بالتعاقدات المبرمة بين الكليات والمؤسســـات الصناعية والتجارية والخاصة بالمشـــاركة فى التدريب التعاونـــى والميدانى، التأكيد على جودة التدريب المقـــدم ومتابعته فى الواقع الفعلى من خلال جهه محايدة أوهيئة يمكن إنشـــاؤها لتتولى ذلك.

سابعاً - تفعيل الدور الاجتماعى المتبادل بين الكليات والمجتمع:

١- دور الكليـــات فى خدمـــة المجتمع: ويتطلب ذلك إعـــداد وتأهيل أبناء المجتمع فى التخصصـــات التقنية المتنوعة، تعريف المجتمـــع بالتخصصات الموجودة بالكليات، ونشـــر الثقافة التقنية، أن تكـــون الكليات بمثابة بيوت خبرة تقدم الاستشـــارات الفنية لمؤسسات المجتمع، مشاركة الكليات فى المناشط الاجتماعية المتنوعة، تقديم استثناءات لقبول بعض ذوى الاحتياجات الخاصة.

٢- دور المجتمع ومؤسساته تجاة الكليات: ويتطلب ذلك تخصيص بعض عوائد الاستثمارات التى يقوم بها الأفراد لدعم التعليم التقنى وكلياته ومعاهده، تخصيص عائدات بيع بعض الأراضى التى تملكها الدولة لبناء كليات تقنية ونشر التعليم التقنى والتدريب المهنى كما فى التجربة الأمريكية، تخصيص مساحات وموارد داخل المجمعات الصناعية الكبيرة لبناء كليات تقنية متخصصة، ربط الكليات التقنية باحتياجات المجتمع الاجتماعية والمهنية.

ثامناً - تطوير التدريب داخل الكليات وخارجها:

- تنويع وتطويرالتدريب الذى يقدم للمتدربين حيث يمكن استخدام مجموعة من الأنشطة التدريبية كما هو الحال فى الكليات التقنية بإنجلترا حيث يمكن الجمع بين كل من:
- التدريب الداخلى: داخل ورش ومعامل ومختبرات الكليات حيث يتم التدريب على ما تم تلقيه من معارف ومهارات تقنية على المستوى النظرى أولاً بأول من أجل ضمان حسن الاستيعاب والتطبيق المباشر وتعزيز أنشطة التعليم والتعلم.
- التدريب الخارجى: و يمكن القيام به خارج الكليات، فى المصانع والشركات والمؤسسات التى تتعاون مع الكليات فى تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً لما تنص عليه اتفاقيات الشراكة والتعاون.
- التدريب اليومى: حيث يتم التدريب بشكل مباشر وفورى، على بعض المهارات المنتقاة التى ترتبط مباشرة بما قدم للمتدربين من خبرات ومعارف علمية وتقنية على المستوى النظرى. ويمكن أن يتم ذلك فى قاعات التدريب والفصول الدراسية بشكل مبسط.
- التدريب الأسبوعى: حيث يخصص زمن معين وفقاً لأجندة التدريب ويستغل فى تقديم النشاط التدريبى سواء بالكليات أو من خلال الزيارات الميدانية للمصانع والمؤسسات الإنتاجية للوقوف على واقع العمليات الصناعية والإنتاجية.
- التدريب المكثف: وهو تدريب ختامى متصل ويأتى فى نهاية فترة الإعداد والتكوين المهنى، وبما يحقق انخراط الطالب المتخرج فى الواقع التقنى والمهنى. وتختلف مدته من تخصص لآخر ومن برنامج لآخر، إلا أنه ضرورى لاستكمال متطلبات التخرج.

التغلب على كافة المعوقات المرتبطة بالعملية التدريبية:

أســفرت الدراســة الميدانية عن العديد من المعوقات التــى يمكن التغلب عليها من خلال:

- الالتزام من قبل كافة الأطراف المشاركة فى عمليات التعليم والتدريب.
- تفعيل نظم الإشراف والمتابعة على التدريب الميدانى.
- التخطيط الجيد لأجندة التدريب بطريقة تراعى الطاقة الاســتيعابية للمؤسســات، وطبائع عملها المتنوعة، وكونها مؤسسات ربحية فى المقام الأول، كما جاء فى التجربة الماليزية والتايوانية.
- ترشيد استخدام كافة الإمكانات المادية والبشرية.
- توظيف التقنيات الحديثة فى عمليات التدريب للتغلب على القيود والمعوقات.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبـو الوفا،جمال محمد (١٩٩٠). **تصميم إستراتيجية إدارية للجامعات المصرية باستخدام مدخل النظم وأسلوب الإدارة بالأهداف.** رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية ببنها، جامعة القاهرة.

- أبوسنبل، محمد (١٩٩٨). **مدخل إلى التربية المهنية.** عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- أحمـد، كامل عبد السـلام عطية (٢٠٠٦). **مستقبل التدريب التقنى فى ضوء انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية: خطة للتدريب الثنائى المنتهى بالتوظيف - دراسة مقترحة.** المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى. المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض (ص ص :١- ٢٤).

- الأعرجى، عاصم (١٩٩٥). **دراسات معاصرة فى التطوير الإدارى. منظور تطبيقى.** عمان- الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع .، ط١.

- الإمام، سعيد عبد العال (٢٠٠٦). **أثر البيئة المادية على جودة مخرجات التدريب التقنى والإدارى بالطائف.** المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى، المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع. ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض (ص ص ١-١٢).

- البرادعى، عبد المنعم (٢٠٠٦). **التدريب التعاونى ودوره فى إعداد خريجى الكليات التقنية لممارسة حياتهم العملية.** المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى، المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ، الرياض. (ص ص ١-٩).

- البوسالمى، على عبد الرزاق، (٢٠٠٦). **المقاربة حسب الكفايات بين الأسس المنهجية و الأنماط التطبيقية.** المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى. المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض.

- التويجري، محمد إبراهيم (٢٠٠٢). **معايير الكفاءة وتحسين الأداء فى القطاع العام.** ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودى حتى١٤٤٠هـ. وزارة الاقتصاد والتخطيط،. ١٩-٢٣/١/٢٠٠٢. (ص ص:١-٢٩).

- الحامد، محمد معجب،ومصطفى عبدالقادر زيادة، بدر العتيبى، نبيل عبدالخالق متولى (٢٠٠٥)، **التعليم فى المملكة العربية السعودية. رؤية الحاضر واستشراف المستقبل**، الرياض، مكتبة الرشد، ط ٣.

- الحسن، ربحى،وسالم الأسمرى، وزين العابدين عبدالرحمن الحفظى (١٩٩٨). **دراسة إعادة تنظيم المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى.** الرياض: معهد الإدارة العامة. (ص ص: ١-٢٦٥).

- الذيبانـــي، طلال منصور (٢٠٠٦). **العلاقـة بين بعض التصورات النمطية و التحصيل الدراسـي من وجهة نظر متدربي تخصص التسـويق في الكلية التقنية بالطائف.** المؤسســـة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى،المؤتمروالمعرض التقنى الســعودى الرابع ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض. ص ص (١-٢٢).

- الزهرانى، ســعد عبدالله، (١٩٩٨). **التجربة الأمريكية فى تقويم مؤسســات التعليم العالى وما يســتفاد منها للجامعات الســعودية.** وزارة التعليم العالى .ندوة التعليم العالى فى المملكة العربية السعودية رؤى مستقبلية .٢٢-٢٥ فبراير. الجزء الثالث .ص ص:٦٦٣-٦٩٢.

- الشــرقاوى، مريم محمد، (٢٠٠٥). **إدارة التعليم الفنى وفقاً لمشــروع مبارك- كول**، ط١، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية. (ص ص:٩٩-١٠٢).

- الشــهرانى، عبد الرحمــن (٢٠٠٦). **التوجيه و الإرشـاد فى الكليـات التقنية: الواقـع و المأمول: تجربـة الكليـة التقنية بالمدينة المنورة.** المؤسســة العامة للتعليم الفنـــى والتدريب المهنى. المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع .١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض. (ص ص:١- ٦).

- القاضى، على؛ وعبد الوهاب وائل عبد المنصف (٢٠٠٦). **قياس أداء العوامل المحتمل تأثيرها على جـودة منظومـة التدريب فى الكليـات التقنية مع التطبيق مع متدربـى الكلية التقنية بمحافظة المجمعة.** المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى. المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع .١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض (ص ص : ١-٩).

- المؤسســـة العامة للتعليــم الفنى والتدريب المهنى (١٩٨٥). **التعليم الفنـى والتدريب المهنى طريق المستقبل والمسيرة الناجحة.** الرياض: مكتبة العبيكان.

- المؤسســة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى (١٩٩٤). **التعليـم الفنى والتدريب المهنى الماضى والحاضر.** ط ٤.

- المؤسســة العامة للتعليم الفنى والتدريــب المهنى (١٩٩٩). **الكليات التقنية المتوسـطة.** الرياض: مطابع معهد إعداد المدربين.

- المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى (ب، ت). **الخطة التشغيلية، وخطة التنمية الثامنة بالمملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥- ٢٠٠٩.**

- المؤسســة العامة للتعليم الفنــى والتدريب المهنى (٢٠٠٧). **الخطة التشـغيلية للمؤسســة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى.**

- المنيف، ابراهيم عبدالله (١٩٨٠). **الإدارة: المفاهيم الأسس العمليات.** الرياض: دار العلوم.

- اليونســكو، المركز الدولــى للتعليم والتدريب التقنى والمهنى «يونيفــوك» (٢٠٠٤). **توجيه التعليم والتدريب التفنى والمهنى للتنمية المستدامة.** نشرة اليونسكو - يونيفوك. (٩) سبتمبر.

- اليونســكو، المركز الدولى للتعليم والتدريب التقنى والمهنى (يونيفوك) (٢٠٠٣). **التعليم والتدريب وعالم العمل.** نشرة اليونسكو - يونيفوك. (٧) ديسمبر.

- برايس،عباس (٢٠٠٦). **دور شبكة العنكبوت العالمية فى دعم وتنمية مهارات التعليم التقنى لدى أعضاء هيئة التدريس: المتطلبات ونظرة مستقبلية.** المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى. المؤتمروالمعرض التقنى السعودى الرابع. ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض، ص ص (١-٢٢).

- بركات، خالد سعيد (٢٠٠٦). **إطار مقترح لتخطيط ومراقبة أداء الوحدات التابعة للمؤسسة باتباع فلسفة الأداء المتوازن.** المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى. المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع.١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض. (ص ص: ١-٧).

- جاكسون، جون هـ.، وسيرل ب. مورقان، وجوزيف ب. باليلو (١٩٨٨). **نظرية التنظيم. منظور كلى للإدارة.** (ترجمة: خالد حسن زروق. مراجعة: حامد سوادى عطية). الرياض: معهد الإدارة العامة.

- حجازى، اعتدال عبد الرحمن (٢٠٠٦). **إعداد خطة تربوية للتعليم الفنى للفتيات بمدينة الرياض.** المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع. ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ. الرياض. (ص ص: ١-٢٧).

- حريم، حسين محمود (٢٠٠٠). **تصميم المنظمة الهيكل التنظيمى واجراءات العمل.** ط٢. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حسن، نبيل توفيق (١٩٩١). **مؤشرات قياس فاعلية الهيكل التنظيمى.** مجلة التنمية الإدارية. (٥٢).

- راى، ليسلى (٢٠٠١). **كيفية قياس فاعلية التدريب.** (ترجمة: حمزة سرالختم حمزة. مراجعة: رياب حسنى هاشم). الرياض: معهد الإدارة العامة.

- زعفرانى، محمد منصور (١٩٩٤). **دراسة مقارنة لنظام الكليات والمعاهد التقنية فى انجلترا والولايات المتحدة الأمريكية ومدى إمكانية الإفادة منه فى تطوير نظام الكليات التقنية المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.** رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية - جامعة عين شمس.

- زيدان، همام بدراوى (١٩٨٩). **مناخ مؤسسات البحث العلمى وتأثيره فى فعاليتها: دراسة حالة للمركز القومى للبحوث التربوية.** مؤتمر رابطة التربية الحديثة. ٤ -٦ يوليو. القاهرة.

- عبد الوهاب، هشام (١٩٨٥). **التعليم التقنى فى الوطن العربي- الواقع والاتجاهات.** تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

- عشيبة، فتحى درويش موسى (١٩٩٤). **فعالية التنظيم الإدارى فى المدارس الثانوية العامة.** رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الإسكندرية.

- على، على سيد أحمد (٢٠٠٦). **المردود الاقتصادى و الاجتماعى لبرنامج مبارك كول فى مجال التدريب التقنى و المهنى للبنات فى مصر،** المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى،المؤتمر والمعرض التقنى السعودى الرابع، ١١-١٥/١١/١٤٢٧هـ (٢٠٠٦). الرياض. (ص ص: ١-٨).

- عمـــر، رضا (٢٠٠٣). **حجم الأثر: أساليب إحصائية لقياس الأهمية العلمية لنتائج البحوث التربوية.** المؤتمر العلمى الخامس عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس: مناهج التعليم والإعداد للحياة المعاصرة. المجلد الثانى (٢). القاهرة. ٢١-٢٢ يوليو.

- غـانم، أحمد محمد؛ وقرنى، أسـامة محمود (٢٠٠٣). **تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية فى ضوء مدخل التعلم التنظيمى.** مجلة دراسـات فـى التعليم الجامعى، مركز تطوير التعليم الجامعى –جامعة عين شمس. (٥) ديسمبر .ص ص:٨٧-١٢٩.

- فلاتـه، مصطفى محمد (١٩٩٤م). **إعداد معلم التعليم التقنى والمهنى فى دول الخليج العربية.** الرياض: مكتب التربية العربى لدول الخليج.

- كانتور، ليونارد (١٩٩٦). **التعليم المهنى والتدريب فى الدول المتقدمة - دراسة مقارنة.** (ترجمة: محمد شحات الخطيب). الرياض: مكتبة العبيكان.

- مطر، سيف الإسلام على (١٩٨٤). **دراسات فى التخطيط التربوى.** الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- مكتـب التربيـة العربى لدول الخليـج (٢٠٠٧). **تربية المستقبل. التجربة الماليزيـة.** (٦). على الرابط: http://www.almarefah.com/article.php?id=489 .

- نشـوان، يعقوب حسـين؛ و نشوان جميل عمر (٢٠٠٤). **السلوك التنظيمى فى الإدارة والإشراف التربوى.** عمان –الأردن: دار الفرقان. ط٢.

- هال، ريتشـارد هـ. (١٩٩٩). **المنظمات. هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها.** (ترجمة: سـعيد حمد الهاجرى. مراجعة: إبراهيم عبدالله المنيف). الرياض: معهد الإدارة العامة.

- وزارة الاقتصاد والتخطيط، (ب.ت). **خطة التنمية الثامنة ٢٠٠٥-٢٠٠٩.**

- وزارة التعليم العالى بجمهورية مصر العربية (٢٠٠٧)، **مشروع تطوير الكليات التكنولوجية.** متوفر على الرابط: http://www.heep.edu.eg/arabic/et.htm

ثانياً - المراجع الإنجليزية:

- Abang,Ali, and Johari Megat(2004). Reinventing Technical Education and Training: Towards a Highly Competent Technical Workforce. **Journal of Technical Education** .(1) July.

- Atwater, Leanne E. & Atwater David C.(1994). **"Organizational Transformation Strategies For Change and Improvement"**, In: Bass Bernard M. and Avolio Bruce J.(eds.) Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. London: SAGE Publication.

- Bailey, Bill (2003).Research Strategies for Vocational Education and Training in England and Australia. **Research in Post – Compulsory Education,** (8).3.

- Cameron, Kim S., and Wetten David A. (1983). **Organizational Effectiveness. A Comparison of Multiple Models**. Orlando: Academic Press, Inc.

- Campbell, J. P.,Brownas N.G.,Peterson N.G.,and Dunnette M. D. (1974). **The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion** ,San Diego: Naval Research Center.

- Chai-Cheng Lina (2006). **Professional Examinations and Social Transformation in Taiwan**. 4th. Saudi Technical Conference and Exhibition, Riyadh – K.S.A., Dec.2-6.

- Dale, Parnell and Peltason Jack W.(1984), **American Community, Technical and Junior Colleges** ,9th.Ed. New Yor: Macmillan Publishing co.

- Gordon, Howard R.D., and Yocke Richard) 1999 (. Relationship Between Personality Characteristics and Observable Teaching Effectiveness of Selected Beginning Carrer and Technical Education teachers. **Journal of Vocational and Technical Education.** (16).1 .Fall :(PP:1-21).

- His-Chi, Hsiao (2006). **The Implementation and Review of Alternate Cooperative Education Programs of Vocational High Schools in Taiwan** . 4th. Saudi Technical Conference and Exhibition. Riyadh – K.S.A. Dec. 2-6.

- Jabarooty, M. Paknahad.,& Mehrpoyan Y.(2006). **TVET in Iran : How much Near to a Gender Sensitive System**?. 4th. Saudi Technical Conference and Exhibition. Riyadh – K.S.A. Dec 2-6.

- McFarland, D. E. (1979). **Management. Foundations and Practices**. 5th. Ed. New York: Macmillan Publishing Co. Inc.

- Petrosky Jenna (2007). **The German Dual Educational System: Evolving Needs for a Skilled Workforce**, http://www.lehigh.edu/martindale/publications/perspectives/v 14/petrosky.pdf.

- Quoden, Joachim (2004). **The Dual System in Germany- 13 years of experience**. http://www.environnement-propriete.org/english/2004/2004download_pdf/Quoden 2004.pdf .

- Robertson, Alastair A.(2006). **Skills Passports- The Next Big Step in The Globalization of TVET. 4th. Saudi Technical Conference and Exhibition**. Riyadh – K.S.A. Dec 2-6 .PP:(1-10).

- Schneider,Benjamin (1983). **An Interactionist Perspective on Organizational Effectiveness** .In: Cameron Kim S. ,and Wetten David A. (eds.)Organizational Effectiveness. A Comparison Of Multiple Models. Orlando:Academic Press .Inc.

- Seashore, Stanley E. (1983). **A Framework For an Integrated Model of Organizational Effectiveness** .In: Cameron Kim S. ,and Wetten David A. (eds.)Organizational Effectiveness. A Comparison of Multiple Models, Orlando: Academic Press, Inc.

- Seashore, Stanley E. and Yuchtman Ephraim (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly** .3.

- Steers, R. M.(1975). Problems in the Measurement Of Organizational Effectiveness. **Administrative Science Quarterly** .20.

- Sulieman S. (2006) **"Youth and Development Challenges in TVET Programmes: Shared Experiences within UNESCO – UNEVOC Network"** ,4th. Saudi Technical Conference and Exhibition. Riyadh – K.S.A. Dec 2-6.

- Unesco (1985). Policy, **Planning and Administration of Technical and Vocational Education in England**. Paris.

- Wikipedia Encyclopedia (2007). http://en.wikipedia.org/wiki/apprenticeship united kingdom.

- Wilson,David N.(2000). **The German Dual System of Occupational Training: A Much-Replicated but Oft-Field Transfer"** .Annual Conference of the Comparative and International Education Society . San Antonio.Texas: Institute for Studies in Education . 8 March 2000. (PP: 1-29).

- Zahid, Ali, (2006). **Strengthening The Linkages Among Engineering Education and Industry**.4th.Saudi Technical Conference and Exhibition. Riyadh – K.S.A. Dec 2-6,P. P:(1-6).

- Zammuto, Raymond F. (1983). **Assessing Organizational Effectiveness .Systems Change ,Adaptation ,and Strategy** , Albany: State University of New York Press.

استبانة (١)

واقع الفعالية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية

من إعداد الباحثين

المحور الأول: الرؤية والمهام	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١- للكلية رؤية واضحة مكتوبة ومعلنة للجميع. ٢- تقوم الكلية بمجموعة من المهام المحددة والمعلنة لتحقيق رؤيتها. ٣- تتفق إنجازات الكلية مع طموحاتها. ٤- تقوم الكلية بصياغة الرؤية والمهام الخاصة بها. ٥- يشارك مجلس الكلية فى صياغة الرؤية والمهام لها.	
المحور الثانى: الأهداف والإستراتيجيات	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١- تمتلك الكلية أهدافاً إستراتيجية معرفة جيداً. ٢- الأهداف العامة والخاصة للكلية يفهمها الجميع بصورة واضحة. ٣- يتم تقسيم الأهداف الإستراتيجية العامة إلى أهداف فرعية. ٤- تطور الكلية إستراتيجياتها وتراجعها باستمرار. ٥- تسهم الكلية فى توسيع قاعدة العمالة المدربة فى كافة المجالات الفنية. ٦- تزود الكلية القطاعات الحكومية والأهلية بالأيدى العاملة المؤهلة. ٧- تسهم الكلية فى تطوير هيكل العمل والمهن المتنوعة. ٨- للكلية خطة إستراتيجية ترتبط برؤيتها ومهامها وأهدافها.	
المحور الثالث: الهيكل التنظيمى	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١- يمكن بسهولة إجراء بعض التعديلات على الهيكل التنظيمى للكلية للتوافق مع الظروف المتغيرة. ٢- يتسم الهيكل التنظيمى للكلية بالاستقرار. ٣- يتسم الهيكل التنظيمى للكلية بالتماسك. ٤- تتحدد أدوار ومسئوليات كل فرد بدقة داخل الكلية. ٥- تتوزع الصلاحيات عبر المستويات الوظيفية المختلفة بشكل يكفى للقيام بالعمل. ٦- يتناسب نطاق (مدى) الإشراف بالكلية مع حجم العمل الإشرافى وقدرات المشرفين. ٧- تستجيب العمليات التدريبية بالكلية لتطورات المهن وسوق العمل. ٨- الوظائف بالكلية مصممة بما يناسب متطلبات العمل والتدريب. ٩- تستخدم إدارة الكلية تفويض السلطة بطريقة فعالة. ١٠- تتدفق المعلومات بحرية وسهولة بين كافة المستويات الإدارية داخل الكلية.	

المحور الرابع: العمليات الإدارية	١ ٢ ٣ ٤ ٥
صنع القرار	١- تتخذ القرارات الإدارية بالكلية من خلال المشاركة. ٢- تتخذ القرارات فى الوقت المناسب. ٣- تتسم القرارات بإمكانية التطبيق. ٤- تراعى القرارات ظروف المدربين والمتدربين. ٥- تتصف القرارات بالكليات بقدر كبير من اللامركزية.
القيادة	١- تظهر القيادة الإدارية بالكلية قدراً كبيراً من الإبداع فى تناول المشكلات وحلها. ٢- تتفانى القيادات الإدارية بالكليات فى تحقيق الأهداف. ٣- تمتلك القيادات الإدارية بالكليات رؤية واضحة حول مهام وأهداف التعليم التقني. ٤- تتنوع أنماط وتفاعلات القيادات الإدارية بالكلية وفقاً للمواقف والظروف المختلفة.
الرقابة والمتابعة	١- للكلية نظم رقابية كفيلة بالتأكد من تحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات . ٢- تعتمد الكلية على الرقابة الذاتية بالإضافة الى الرقابة الخارجية. ٣- تتابع الكلية خريجيها فى سوق العمل. ٤- تقدم الكلية الدعم المهنى لخريجيها فى كافة الأوقات.
التنسيق	١- تقوم الكلية بالتنسيق مع مؤسسات العمل المختلفة لدعم التعليم والتدريب بها. ٢- يوجد تنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات داخل الكلية لتحقيق الأهداف. ٣- يوجد تنسيق بين الكلية وبعض الجهات المعنية بالتعليم التقنى. ٤- يتم التنسيق بين الأفراد وجماعات العمل داخل الكلية.
التخطيط	١- للكلية خطة إجرائية ترتبط بإستراتيجياتها وأهدافها. ٢- تصاغ الخطط من خلال مشاركة كافة الأطراف المعنية بالكلية. ٣- يتم الالتزام بتنفيذ الخطط الموضوعة للكلية.
إدارة المعلومات	١- تحرص الكلية على تطبيق أساليب متنوعة لجمع المعلومات. ٢- يتوافر لإدارة الكلية قواعد بيانات حديثة حول الكلية ومنسوبيها من المتدربين. ٣- يتوافر لدى الكلية قاعدة بيانات خاصة بسوق العمل والمهن المختلفة. ٤- يتم تقاسم المعلومات بين كافة المعنيين بشفافية ووضوح داخل الكلية وخارجها. ٥- تقوم الكلية بمعالجة المعلومات وتحليلها وتصنيفها للاستفادة منها. ٦- يتوافر لدى الكلية شبكة متطورة للحاسب الآلى تربط بين أقسامها ووحداتها.
التقويم والتغذية الراجعة	١- تتم عمليات التقويم لكافة الأنشطة والبرامج بالكلية بشكل مستمر. ٢- تتم الاستفادة من نتائج عمليات التقويم فى تخطيط وتنفيذ الإصلاح والتطوير. ٣- يستفاد من التغذية الراجعة فى تصحيح الأخطاء وعلاجها. ٤- يتم تزويد الأفراد داخل الكلية بنتائج عمليات التقويم.

المحور الخامس: الجودة	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١- للكلية معايير جودة تحرص على استيفائها سواء فى العمليات الإدارية أو التدريبية أو المخرجات. ٢- الجودة جزء أساسى من مكونات الثقافة التنظيمية بالكلية. ٣- الجودة عملية مستمرة لا تنتهى داخل الكلية. ٤- تتسم البرامج التدريبية بجودة عالية. ٥- هناك آليات واضحة لإدارة الجودة ومراقبتها داخل الكلية.	
المحور السادس: المخرجات	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١- تخرج الكلية الأعداد المطلوبة من التقنيين اللازمين لسوق العمل. ٢- تخرج الكلية النوعيات المطلوبة من التقنيين لخدمة مشروعات التنمية. ٣- معدلات النجاح والتحصيل الدراسى بالكلية مرتفعة. ٤- يحصل الخريجون على وظائف مناسبة لتأهيلهم بسهولة. ٥- تتم الاستفادة من مشروعات التخرج للمتدربين. ٦- تسهم الهيئة التدريبية بالكلية فى دعم وتطوير المهن المختلفة. ٧- تقدم الكلية إسهامات ملموسة فى برامج خدمة المجتمع المحلى.	
المحور السابع: القادة الإداريون	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١- يتوافر لدى القادة الإداريين بالكلية رؤية واضحة حول أهداف ومهام الكلية. ٢- يعتبر القادة الإداريون أنفسهم مسئولين تماماً عن نتائج الأداء الإدارى والتدريبى بالكلية. ٣- تتم محاسبة القادة الإداريين فى حالات الإخفاق الإدارى. ٤- يعمل القادة الإداريون معاً باعتبارهم فريق عمل واحد. ٥- يمتلك القادة الإداريون المهارات القيادية اللازمة للعمل. ٦- يتم تدريب القادة الإداريين وتنميتهم إدارياً ومهنياً.	
المحور الثامن: المستفيدون	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١- تلبى الكلية احتياجات وميول المتدربين العلمية والتدريبية. ٢- تلبى الكلية احتياجات سوق العمل فى مختلف المهن. ٣- تساعد الكلية المتدربين فى الحصول على الوظائف المناسبة لإعدادهم. ٤- تستفيد مشروعات التنمية من مخرجات الكلية. ٥- ترحب المؤسسات الصناعية والتجارية الأهلية بخريجى الكلية. ٦- تتوافر فرص النمو المهنى لأعضاء هيئة التدريب بالكلية. ٧- توجد فرص متاحة للترقى الإدارى للهيئة الإدارية بالكلية. ٨- توجد لدى الكلية خطة واضحة لفعاليات المشاركة المجتمعية.	

المحور التاسع: العلاقات الإنسانية	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١- توجد علاقات اجتماعية جيدة بين إدارة الكلية والأعضاء. ٢- توجد تفاعلات اجتماعية بين الطلاب وإدارة الكلية. ٣- يتسم المناخ الدراسى والتدريبى بالكلية بالانفتاح والمشاركة. ٤- تربط المتدربين بالكلية مشاعر طيبة. ٥- تتسم التعاملات داخل الكلية بالاحترام والتقدير والثقة المتبادلة. ٦- توجد مجموعة من القيم والمبادئ الأساسية تحرص الكلية على ترسيخها.	
المحور العاشر: العلاقات العامة والتسويق	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١- للكلية اتصال بوسائل الإعلام المختلفة. ٢- تحرص الكلية على تقديم صورة إيجابية عن نفسها فى الإعلام. ٣- يوجد لدى الكلية إدارة للعلاقات العامة. ٤- يوجد لدى الكلية وحدة لتسويق البرامج التدريبية. ٥- تمتلك الكلية خطة واضحة لتسويق مخرجاتها. ٦- تنظم الكلية ملتقيات وأيام مهنية لتعيين الخريجين. ٧- توجد علاقات تعاون بين الكلية وبعض مؤسسات المجتمع المدنية والحكومية.	
المحور الحادى عشر: الموارد البشرية والمادية	١ ٢ ٣ ٤ ٥
١- يتوافر للكلية احتياجاتها من الموارد البشرية (مدربين، إداريين، فنيين، .....). ٢- يتوافر للكلية احتياجاتها من التجهيزات والمعدات اللازمة للتدريب. ٣- توضع خطط لتوزيع الموارد للاستفادة القصوى منها. ٤- توجه الموارد المادية والبشرية لخدمة أولويات التخطيط والعمل. ٥- يوجد تسجيل دقيق للموارد المنصرفة والباقية. ٦- توجد بالكلية برامج لتنمية الموارد البشرية والمادية.	

العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية

الدكتور رائد إسماعيل عبابنة
أستاذ مساعد، رئيس قسم الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك
إربد - الأردن

الأستاذ الدكتور ياسر مناع العدوان
أستاذ، كلية طلال أبو غزالة لإدارة الأعمال
الجامعة الألمانية الأردنية
عمان - الأردن

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثامن والأربعون
● العدد الثالث
● رجب ١٤٢٩هـ
● يوليه ٢٠٠٨م

العوامل المؤثرة فى ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات الأردنية

د. رائد إسماعيل عبابنة *
أ. د. ياسر مناع العدوان **

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإداريين العاملين فى الوحدات المحلية فى الأردن نحو ممارسة بعض العوامل المؤثرة فى التعلم التنظيمى والمتمثلة فى الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى. كما تهدف الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة مجالات التعلم التنظيمى التى حددها (Senge, 1990). ووزعت الاستبانة على ٣٢٩ مديراً فى البلديات الواقعة فى إقليم الشمال وإقليم الوسط.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة كل من الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى والتعلم التنظيمى فى البلديات المبحوثة متوسط. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى قد فسرت مجتمعة ما يقارب (٦٧٪) من التغير فى ممارسة التعلم التنظيمى. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى وممارسة أبعاد التعلم التنظيمى. وأظهر المبحوثون الذكور ذوو المسمى الوظيفى (مدير) ويعملون فى بلدية خارج مركز المحافظة والذين شاركوا ببرنامج تدريبى يتعلق بالتعلم التنظيمى اتجاهات أعلى نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى والتعلم التنظيمى.

تواجه المنظمات الإدارية فى القطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء تحديات تتطلب التجديد والتحديث باتباع أساليب إدارية تتعامل مع التغيرات البيئية بشكل ملائم. وتمتاز البيئة الإدارية بالتغير والتطور التكنولوجى المتسارع الذى يحتم على المنظمات أن تتعلم من ذاتها من خلال تجاربها السابقة أو من خلال الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى فى أداء المهام. ويعتبر التعلم التنظيمى من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التى تم تطويرها لتمكين المنظمات الإدارية من البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها فى ظل الظروف البيئية المتغيرة والمستجدة.

إن التعلم من المقومات الأساسية للإدارة التى تريد أن تكون متسلحة بروح المبادرة والقدرة على التكيف والمرونة فى أداء المهام (ملحم، ٢٠٠٦م). من هذا المنطلق بدأ كثير من المنظمات الإدارية تبنى ما يسمى بمفهوم المنظمة المتعلمة

* أستاذ مساعد، رئيس قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد - الأردن.
** أستاذ بكلية طلال أبو غزالة لإدارة الأعمال، الجامعة الألمانية الأردنية، عمان - الأردن.

(Organizational Learning) الذى يدل على استمرارية تعلم المنظمة من كيفية أداء مهامها وكيفية الاستفادة من الأساليب المتبعة فى المنظمات الإدارية الأخرى سواء فى نفس القطاع أو القطاعات الأخرى لتحسين مستوى الأداء. ويؤكد (Argyris and Schon, 1978) أن نجاح المنظمات الإدارية يعتمد بشكل حاسم على أسلوب التعلم التنظيمى لمواجهة المنافسة المتزايدة فى السوق العالمى لخدمة المستفيدين من نشاطاتها.

لقد انتشر مفهوم المنظمة المتعلمة فى الآونة الأخيرة فى الأدب الإدارى بصورة جلية، إلا أنه مازال هنالك ضعف فى إجماع الباحثين والدارسين على المقصود بالمنظمة المتعلمة وخصائصها (El Gamal, 1999). ويُعرف (Senge, 1990) التعلم التنظيمى بأنه استمرارية الموظفين فى تعظيم قدراتهم الذاتية بتبنى أساليب وأنماط التفكير النظمية من خلال وضع الأهداف الجماعية والتعلم بطريقة جماعية.

تؤدى البلديات فى الإدارة المحلية دوراً رئيساً ومتعاظماً فى الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتلبية احتياجات المجتمع المحلى. ويتطلب من الوحدة المحلية العمل على مواكبة التطورات والمستجدات فى تقديم الخدمات المحلية للمواطن من خلال الاستفادة من تجاربها أو تجارب الوحدات المحلية الأخرى فى توفير الكثير من الخدمات والسلع العامة؛ مما يمكنها من إعادة النظر فى كثير من سياساتها لتوفير البيئة التنظيمية الداعمة للتعلم على جميع المستويات الإدارية بغية زيادة فاعليتها فى أداء المهام الموكلة إليها فى تقديم الخدمة للمواطن. لقد مرت البلديات الأردنية اعتباراً من عام ٢٠٠١م بمرحلة دمج للبلديات المتجاورة بغية التطوير والتحديث لتحقيق الأهداف والغايات فى المجتمع المحلى بصورة أفضل. وهذا التوجه يفرض على البلديات الأردنية التعلم من الخبرات السابقة للعاملين بعد الدمج والعمل على تبادل الخبرات بصورة جماعية ووضعها على أرض الواقع لتحسين الخدمات المقدمة للمواطن. لذا تهدف هذه الدراسة إلى تحليل اتجاهات الإداريين العاملين فى الإدارة المحلية فى الأردن نحو أهمية الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى فى ممارسة التعلم التنظيمى.

مشكلة الدراسة:

تفرض الظروف والمستجدات المتغيرة التى تواجه المنظمات الإدارية سواء فى القطاع العام أو الخاص ضرورة الاستجابة المناسبة زمنياً وتنفيذياً من خلال تبنى

أساليب وإســتراتيجيات تساندها فى البقاء والاســتمرار فى أداء مهامها بما يضمن رضا المســتفيد. وتواجه البلديــات فى الأردن صعوبات ماليــة وإدارية تتطلب إيجاد إســتراتيجيات تســاعدها فى تحســين وتطوير أدائها وتطوير العاملــين فيها لتقديم خدمات أفضل للمواطن. ويعتبر مفهوم التعلم التنظيمى من المفاهيم المناسبة لمعالجة كثير من المعضلات التى تواجه البلديات، وذلك ببناء تخطيط إســتراتيجى يبين الرؤية للبلدية وكيفية جعلها مشــتركة ومفهومة بين العاملين فى المســتويات الإدارية المختلفة ولتحقيــق ذلك لابد من الاهتمام بالموظفين على المســتوى الفــردى والجماعى وذلك بتطويرهم وتغيير أساليب تفكيرهم وتوفير فرص التعلم من بعضهم البعض. من هذا المنطلق يرى الباحثان أن جزءاً من المشــاكل التى تعانيها البلديات الأردنية ولا ســيما الإدارية يمكــن التخفيف من وطأتها بتبنى مفهوم التعلم التنظيمى وتوفير الشــفافية والتمكين والعمل الجماعى.

وتتصف البلدية الناجحة بقدرتها علــى تمكين العاملين فيها بمنحهم الصلاحيات والســلطات المناســبة بغية تقديم الخدمات العامة بما ينســجم مع احتياجات أفراد المجتمــع المحلى بدلاً من المركزيــة وحصر اتخاذ القرار بيد فــرد أو جهة بذاتها دون غيرهــا. كمــا أن البلدية الناجحة تمتاز بوضوح المهام والتشــريعات التى تحكم مهام العاملين فيها ووجود الانفتاحية والصراحة بين الإدارة العليا والمرؤوسين مما يزيد من قــدرة العاملين من تقديم احتياجات المواطنين من الخدمــات المحلية بكل كفاءة. أما بالنسبة للعمل الجماعى فلا يستطيع موظف القيام بأى مهمة إلا من خلال التعاون مع زملائه فى القســم أو من الأفراد العاملين فى الأقسام الأخرى بصورة تعاونية وتبادل للمعلومات والوصول إلى قرارات جماعية تساعد فى تقديم الخدمات للمواطنين أيضاً بصورة ناجحة وكفؤة. مما ســبق يرى الباحثان أن العوامل الثلاثة السابقة تقوم بدور رئيــس فى زيادة فرصة التعلم للعاملين فى كيفية تقــديم الخدمات العامة للمواطنين القاطنــين فى حدود البلدية وحل كثير من مشــاكل البلدية الإداريــة والمالية، ومن ثم تحسين نوعية الخدمات وزيادة كمياتها بصورة اقتصادية.

أهداف الدراسة:

تأتى أهمية هذه الدراسة من سعيها في:

١- التعرف على اتجاهات الإداريين العاملين فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن نحو ممارسة أهمية الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى فى ممارسة التعلم التنظيمى.

٢- التعــرف على مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة التى حددها Senge (1990)، كما يراها الإداريون العاملون فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن.

٣- التعــرف على وجود فــروق ذات دالة إحصائية بين الشــفافية والعمل الجماعى والتمكــين الإدارى وأبعاد المنظمــة المتعلمة التى حددهــا Senge (1990)، تعزى للعوامــل الديمغرافية والوظيفية لدى المديرين العاملين فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن.

٤ – محاولة الخروج بتوصيات وحلول يؤمل أن تكون ذات فائدة وقيمة لمتخذى القرار فى وحدات الإدارة المحلية الأردنية فى معالجة ما يمكن الوقوف عليه من مشكلات التعلم التنظيمى التى قد تبرزها هذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

نظــراً للقلة الملحوظة فى الدراســات التى تعرضت لموضــوع التعلم التنظيمى فى الأردن وخاصــة فى البلديات، رأى الباحثــان ضرورة تعميم المعرفة العلمية وتوظيفها فــى المنظمات الإدارية؛ لأن مفهوم التعلم التنظيمى مــن المفاهيم الإدارية المغيبة فى أدبيــات الإدارة العربية كما يرى (هيجان، ١٩٩٩م). وتبرز أهمية الدراســة من فكرة (Tsang, 1997) التــى تركز على ضرورة التعرف علــى خصائص المنظمات المتعلمة، وكيف تتعلم تلك المنظمات فى ثقافات وبيئات مختلفة. والدراسة الحالية تسعى إلى إبراز دور البلديات فى التكييف مع المتطلبات والمســتجدات فى أداء مهامها فى البيئة الأردنية من خلال توظيف الشــفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى فى ممارسة التعلــم التنظيمى. كما يرى الباحثان أن دمج البلديات وفر فرصة ســانحة للبلديات المدمجــة أن تتعلــم من بعضها ، ومن ثم زيادة فرص بنــاء منظمة متعلمة. كما تكمن أهمية الدراســة إلى تحليل دور الشــفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى وأبعاد المنظمة المتعلمة فى الإدارة المحلية فى الأردن من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها.

أسئلة وفرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة والفرضيات التالية:

الســؤال الأول: ما مدى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى كما يراها المديرون العاملون فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن؟

السؤال الثانى: ما مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة التى حددها Senge (1990)، وهى (التفكير النظمى، والتفوق الشخصى، والنموذج العقلى، وبناء الرؤية المشتركة، والتعلم كفريق) فى وحدات الادارة المحلية فى الأردن من وجهة نظر المديرين العاملين فيها؟

الفرضية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فى اتجاهات المديرين العاملين فى وحدات الادارة المحلية فى الأردن نحو مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فى اتجاهات المديرين العاملين فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن نحو مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للعوامل التنظيمية (فئة البلدية، والمشاركة فى برنامج تدريبى يتعلق بالتعلم التنظيمى).

الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى من جهة وأبعاد المنظمة المتعلمة من جهة أخرى.

منهجية الدراسة:

جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على الأسلوب النظرى من خلال دراسة المراجع والبحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى والتعلم التنظيمى. كما تم الاعتماد على الأسلوب الميدانى من خلال استخدام استبانة تم تصميمها من قبل الباحثين ووزعت على المديرين فى البلديات الأردنية لتغطية الجوانب ذات العلاقة بالشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى والخصائص الخمس للمنظمة المتعلمة التى حددها Senge (1990)، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن فى إقليم الشمال وإقليم الوسط (باستثناء أمانة عمان الكبرى التى استُبعدت لخصوصية إدارتها) ممن هم بمسمى وظيفى «مدير ومساعد مدير ورئيس قسم

ورئيس شـعبة»، وقد بلغ عددهم (٤٢٣) فرداً، بمعنى أن عينة الدراسـة هى نفسـها مجتمع الدراسـة من الأفراد. وقام الباحثان بأخذ عينـة قصدية من البلديات نظراً لكثافة السـكان الواضحة فيها حيث يشير أحدث تعداد إحصائى سكانى أجرته دائرة الإحصاءات العامة عام ٢٠٠٤م إلى أن ما يقارب (٢،٢) مليون نسـمة يقطن فى هذه البلديات ما نسـبته تقريباً (٤٠٪) من سـكان المملكة. وشـملت عينة الدراسـة على البلديـات فى المحافظـات التالية: محافظة إربد (بلدية إربـد الكبرى وبلدية الطيبة وبلدية الرمثا)، محافظة المفرق (بلدية المفرق الكبرى وبلدية صبحا وبلدية السرحان)، محافظة عجلون (بلدية عجلون الكبرى وبلدية عنجرة وبلدية كفرنجة)، محافظة جرش (بلدية جرش الكبرى وبلدية سوف وبلدية باب عمان)، ومحافظة البلقاء (بلدية السلط الكبـرى وبلدية الفحيص وبلدية دير علا)، ومحافظـة الزرقاء (بلدية الزرقاء الكبرى وبلدية الهاشـمية وبلدية الرصيفـة)، ومحافظة مادبا (محافظـة مادبا وبلدية ذيبان وبلديـة الجيزة). وأُجريت دراسـة تجريبيـة (Pilot Study) لعينة شـملت (٢٣) من المبحوثين الذين تم اسـتثناؤهم من الدراسـة الأصلية. لذا قام الباحثان بمسـاعدة عدد من مسـاعدى البحث بتوزيع ٤٠٠ استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وتم استرجاع (٣٤٧) وتم استثناء (٨) استبانات لعدم اكتمالها، ومن ثم بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٣٩) وبنسبة إرجاع تقارب (٨٥٪) من الموزع.

أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير اسـتبانة ذات علاقة الشـفافية والعمـل الجماعى والتمكين الإدارى مـن جهة وأبعـاد المنظمة المتعلمة من جهة أخرى. وتضمنت الاسـتبانة التى تم إعدادهـا من قبـل الباحثين بالاعتماد علـى الأدبيات ذات العلاقـة على العوامل المسـتقلة الثانوية ذات العلاقـة بالمعلومات الديمغرافية للمبحوثـين (الجنس، وعدد سـنوات الخدمة، والمسـمى الوظيفى) والعوامل التنظيمية (فئة البلدية، والمشاركة فى برنامج تدريبى يتعلق بالتعلم التنظيمى). كما تضمنت الاستبانة العامل التابع الرئيسى المتعلق بأبعاد التعلم التنظيمى الخمسة المبحوثة (التفكير النظمى، والتفوق الشخصى، والنموذج العقلى، وبناء الرؤية المشـتركة، والتعلـم كفريق). وللتحقق من صدق وثبات الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأردنية ومن العاملين فى البلديات. كما تم اختبار الاستبانة من خلال دراسة تجريبية (Pilot Study) لعينة شـملت (٢٣) من المبحوثين للتأكد من الاتساق الداخلى لفقراتها

باستخدام معامل الاتساق الداخلى كرونباخ ألفا. وقد تم استثناء أفراد هذه العينة من الدراسة الأصلية. وأظهر التحليل الإحصائى أن قيم الاتساق الداخلى كانت: الشفافية (٠,٨٦)، والعمل الجماعى (٠,٨٨)، و التمكين الإدارى (٠,٨٦)، وأبعاد التعلم التنظيمى مجتمعة وبقيمة عالية بلغت (٠,٩٤). وبلغت قيمة الاتساق الداخلى للاستبانة ككل (٠,٩٦) مما يدل على نسبة جيدة لأغراض هذه الدراسة.

واعتمد الباحثان مقياس ليكرت (Likert) الخماسى لإجابة المبحوثين عن فقرات الاستبانة وذلك كما يلى: أوافق بشدة (٥ درجات)، أوافق (٤ درجات)، متوسط الموافقة (٣ درجات)، لا أوافق (٢ درجة)، لا أوافق بشدة (١ درجة). واعتمد الباحثان على المدى (١-٢,٤٩) للوسط الحسابى دالاً على درجة موافقة ضعيفة نحو الفقرة، والمدى (٢,٥-٣,٤٩) دالاً على درجة الموافقة المتوسطة، والمدى (٣,٥-٥) دالاً على درجة عالية من الموافقة لكل فقرة.

التحليل الإحصائى:

استخدام الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية (+ SPSS- PC) لتحليل بيانات الدراسة التى تم جمعها من خلال الاستبانة، وذلك باستخراج النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة، واحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو أبعاد الدراسة. وقام الباحثان بإجراء اختبار (T-Test) و(F-Test) وباستخدام تحليل التباين الأحادى (One Way ANOVA) لدراسة الفروقات فى اتجاهات العينة نحو الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى من جهة وأبعاد المنظمة المتعلمة من خلال دراسة أثر المتغيرات الديمغرافية على مجالات التعلم التنظيمى المبحوثة. علاوة على ذلك قام الباحثان باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مستوى تفسير الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى فى درجة ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات.

التعريفات الإجرائية:

التعلم التنظيمى: هى عملية مستمرة بإيجاد الرؤية المشتركة للمنظمة وتبنى أساليب تفكير نظمية شمولية من خلال تغيير أساليب الأداء والاهتمام بالموظف على المستوى الفردى وتوفير فرصة التعلم الجماعى للعاملين بغية تطوير وتحسين مستوى أداء المنظمة.

الشفافية: الوضوح التام فى اتخاذ القرارات وحرية تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة، والاعتراف بالأخطاء واعتبارها فرصة للتعلم.

العمل الجماعى: هى قدرة العاملين فى المنظمة على العمل فى صورة فريق واحد من خلال التعاون والاشتراك فى اتخاذ القرارت وحل المشكلات بصورة جماعية.

التمكين الإدارى: قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرارات بحرية واستقلالية دون الرجوع إلى الادارة العليا إلا عند الضرورة.

الإداريون: العاملون فى البلديات الأردنية من ذوى المسميات الوظيفية «مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم- ورئيس شعبة».

البلدية: مؤسسة أهلية ذات استقلال مالى تنشأ فى المدن والقرى بناءً على حاجة السكان فى تلك المناطق استناداً إلى قانون البلديات فى الأردن رقم (٢٩) لسنة ١٩٥٥م.

الإطار النظرى:

يعتبر تطبيق فكرة التعلم التنظيمى "Organizational Learning" نقلة نوعية فى إدارة المنظمات الإدارية بحيث تتعلم وتتطور المنظمة من خلال نفسها والأفراد العاملين بها، وكذلك من خلال الخبرات للمؤسسات الأخرى. وحظى مفهوم التعلم التنظيمى باهتمام واضح خاصة فى فترة التسعينيات، ويعتبر كلٌّ من (Argyris و Senge) أهم رواد ما يعرف باسم التعلم التنظيمى؛ لدورهما البارز فى الكشف عن مكنون هذا المفهوم ومراحله وكيفية توظيفة فى المنظمة على مستوياتها الثلاثة الفردى والجماعى والمؤسسى. وزاد الاهتمام بالتعلم التنظيمى بعد أن تم نشر كتاب Senge (1990)، الموسوم بـ «المبدأ الخامس: فن وممارسة التعلم التنظيمى» The Fifth Discipline: The art & The Practice of Organizational Learning وقد ارتبط مفهوم التعلم التنظيمى بمفهوم إدارة المعرفة، باعتبار الأول مكملاً للثانى، ولاشتراكهما فى تحقيق أكبر قدر من الأفكار والآراء ووضعها على أرض الواقع (Dierkes, Berthon, Child, and Nonaka, 2001). وتؤكد بعض الدراسات أن المنظمة المتعلمة هى التى تستطيع امتلاك وتوظيف المعارف الجديدة لتحقيق أهدافها (Farrell, Flood, Cutrtain, Hannigan, Dawson, and West ,2004).

ولقد تعددت تعريفات التعلم التنظيمى، ويرى عدد من الكتاب أن مفهوم التعلم التنظيمى ما زال يكتنفة بعض الغموض (Tsang,1997; Isaacs and Senge,1992).

ويؤكـد (Garvin, 1993) أنــه بالرغــم من وجود دراســات ونظريــات تناولت مفهوم التعلــم إلا أن الوصول إلى تعريف واضح محدد ما زال صعب المنال، ويُعرف التعلم التنظيمـــى بأنه امتلاك المنظمة مهارة إيجــاد المعرفة والحصول عليها وتبادلها مع جميع الموظفين فيها وإمكانية تعديل تصرفاتها ورؤيتها المســتقبلية لتعكس المعرفة اللازمة فى تحقيق أهدافها. ويعرف (Pedler, Burgoyne, and Boydell, 1991) التعلــم التنظيمى بأنه توفيــر المنظمة البيئة المناســبة لتعلم جميــع أفرادها بكل المســتويات والعمل على التقدم المستمر لها من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويعرف هيجان (١٩٩٨م) مفهوم التعلم التنظيمى بأنه عملية مستمرة نابعة من رؤية أفراد المنظمة بهدف اســتثمار خبرات وتجارب المنظمة وتخزين المعلومات بناءً على ذلك فى ذاكرة المنظمة، ومن ثم طرحها من فترة لأخرى لحل المشاكل التى تواجهها مع وجود دعم من قيادة المنظمة وتوافر الثقافة التنظيمية المناســبة لذلك. ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة بتلك التى تتغير بشكل مستمر وتتقدم بشكل دائم من خلال التعلم مــن تجاربها وخبراتها التى تتكون من التراكــم المعرفى والعملى لأعضائها، ملحــم (٢٠٠٦م). أما (Watkins and Marsick, 1993) فيعرفان التعلم التنظيمى بأنه ممارسة المنظمة للتعلم لتحقيق التحسين والتطوير المستمرين من خلال تحويل نشاطاتها إلى الأفضل.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة يُعرف الباحثان التعلم التنظيمى بأنه عملية مستمرة فى إيجاد الرؤية المشــتركة للمنظمة وتبنى أســاليب تفكير نظمية شــمولية من خلال تغيير أســاليب الأداء والاهتمام بالموظف على المســتوى الفردى وتوفير فرصة التعلم الجماعى للعاملين بغية تطوير وتحســين مســتوى أداء المنظمة. ويشــمل هذا تغيير تفكير العاملين فى المنظمة من رؤية الأجزاء إلى رؤية الكل، ومن رؤية العاملين فى أداء مهامهم كردود أفعال إلى رؤيتهم مشــاركين نشطين فى تشكيل واقعهم ومن العمل كرد فعل للحاضر إلى التخطيط الإستراتيجى كمطلب أساسى لتحويل المنظمة من تقليدية إلى متعلمة قادرة على التعامل مع المستجدات فى الساحة الإدارية (Senge (1990.

ويــرى (الدحلــة، ٢٠٠١م) أن الحاجة إلــى التعلم وإيجاد منظمة متعلمة يســتلزم استخدام نماذج وتوظيف طرق تحليل وقياسات لتصبح عناصر أساسية لإعادة تصميم المنظمــات وتحويلها إلى منظمات يتمتع أفرادها بأداء ومســتوى إنتاجية عاليين على جميع المســتويات. كمــا يعتمد التعلم التنظيمى على التــزام وولاء الموظفين وقدرتهم العالية للتعلم فى جميع المستويات الإدارية.

أبعاد ومراحل التعلم التنظيمى:

لقد تعددت النماذج التى تناولت التعلم التنظيمى تبعاً لاختلاف الباحثين وتخصصاتهم وهدف كلٍّ منهم من تبنى مفهوم التعلم التنظيمى. ويؤكد هيجان (١٩٩٨م) عدم وجود نظرية أو نموذج متفق عليه بين الباحثين والدارسين للاعتماد عليه ليتم وصف وشرح المراحـل التى تمر بها عملية التعلم التنظيمى أو الأبعاد الرئيسـة لذلك. فيرى بعض الباحثـين (Crossan, and White, 1999) أن التعلم التنظيمى يمر بمراحل أربع هى: الحدس (Intuition)، والتفسير (Interpretation)، والتكامل (Integration) والمؤسسية للتعلم (Institutionalization).

وحـدد (Moilanen, 2001) خمسـة مجـالات رئيسـة للتعلـم التنظيمـى وهى: القـوى الدافعـة Driving Forces وإيجاد الأهداف Finding Purpose والاسـتفهام Questioning والتمكـين Empowerment والتقييم Evaluation. أما (Goh, 1998) فيرى أن هنالك خمسـة أبعاد رئيسـة للتعلم التنظيمى هى: وضوح الهدف والرؤية، والقيادة التشاركية، والثقافة التنظيمية المساندة للتجريب والاختبار، والقدرة على نقل المعرفة بين مستويات المنظمة، والعمل الجماعى التعاونى. وقد تم تحديد سبعة أبعاد للتعلم التنظيمى على المستوى الفردى والجماعى والمؤسسى Watkins, and Marsick, (1993)، وهى: التعلم المستمر (Continues Learning) الاستفسار والحوار (Inquiry and Dialogue)، والتعلم الجماعى (Team Learning)، والتمكين (Empowerment)، والمؤسسـية (Embedded System)، والتواصل التنظيمـى (System Connection)، والقيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership).

ويحدد (Senge (1990، خمسـة مجالات للتعلم التنظيمى تبدو أشمل فى إطارها مما سبق ذكره، وفيما يلى تبيانٌ لكل منها:

١- **التفكيـر التنظيمـى (Systematic thinking)**: ويقصـد بـه القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام، وبدونه سـتكون المجالات الأخرى معزولة ولن تحقق أهدافها، فالتفكير المنتظم يتكامل معها لتشـكل النظام بشـكل كامل. ويوفر هذا المجال هيكليـة فكرية لربط الأحداث والقرارت بعضها ببعض لتكون النظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات أكثر واقعية.

٢- **التفوق الشـخصى/ البراعة الشـخصية (Personal mastery)**: ويشير إلى توافر براعة شـخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على

البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل الموظفين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التى تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم فى جميع المستويات الإدارية.

٣- **النمـوذج العقلـى (Mental Model)**: ويركـز هذا المجـال على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف فى طرق التحليل إلى البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتشـجيع تبنى طرق تفكير وأسـاليب تحليلية ذهنية قابلة للتغيير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين اسـتجابة لما يستجد من ظروف بدلاً من التمسك والتعنت بالأفكار الشخصية غير الواقعية فى أداء المهام.

٤- **الرؤية المشتركة (Shared vision)**: يعنى هذا المجال القدرة على الالتزام الحقيقى مـن العاملين نحو الرؤية المؤسسـية بحيث ينظر العاملون الى مسـتقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشـابهة ناجحة مما يؤدى إلـى توحيد جهودهم فى وضع خطة عمل مشـتركة للوصول للمستقبل المنشـود وتحقيق الأهداف المرجوة. كما تؤدى الرؤية المشـتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية (أيوب، ٢٠٠٤).

٥- **التعلـم الجماعـى (Team learning)**: يقصد بهذا المجال درجة امتلاك العاملين القـدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهـم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم فى تحسين أداء المهام بصورة أفضل.

لقد اعتمد الباحثان المجالات الخمسـة المذكورة سابقاً للتحقق من ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديـات الأردنية؛ لأن الفارق الجوهرى بين «المنظمة المتعلمة» وغيرها من المنظمات الإدارية كما يذكر سـينجيه (Senge) هو القدرة على إدراك وممارسـة مبادئ التعلم الخمسة الأساسية.

عوامل نجاح التعلم التنظيمى:

يـرى (Pedler et al. 1991) أن نجـاح التعلـم التنظيمى يتحقـق من خلال توافر أحد عشـر عنصراً فى المنظمة من أهمها: التعلم الإسـتراتيجى، والمشاركة فى صنع القـرارات، وإدارة المعلومـات، والتبادل الداخلى، وبناء علاقـات مع البيئة الخارجية، والتعلـم من المنظمات الأخرى، والمناخ التعلمى، والتطويـر الذاتى لكل فرد. فى حين يشير Argyris and Schon (1978) إلى أن من أهم دعائم التعلم التنظيمى توافر نظام اتصالات تنسـيقى تعاونى بين جميع المستويات الإدارية فى المنظمة. ولتحقيق التعلم

التنظيمى لا بد من توافر ثقافة تنظيمية تشجع التعلم على المستوى الفردى والجماعى والتنظيمى.

ويشـير (Marquardt, 1996) إلى أهم عوامل نجـاح تبنى مفهوم التعلم التنظيمى تتعلق بوجود قيادة إدارية داعمة ومساندة للتعلم، وتمكين العاملين وحرية اتخاذ القرار، وتطبيق وربط التعلم بعمليات ونشـاطات المنظمـة، وتوفير التقنيات والمعدات اللازمة لتوظيف ما يتعلمه الأفراد، والتطوير والتكيف المسـتمر مع المسـتجدات والتحديات، ودعم مبادرات التعلم الفردية والجماعية والمؤسسية.

مما سـبق يتبين أن مفاهيم الشـفافية والتمكين والعمـل الجماعى فى المنظمات الإداريـة لهـا أهمية خاصة فى إحـداث التنمية والتطوير المسـتمر لتلبية احتياجات المواطنـين المتجددة، إضافة إلى مسـاهماتها فى بناء تنظيمى فعال قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة. وتُعرف الشـفافية كما ذكر (برقاوى، ١٩٩٧م) بأنها: «الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات، أو الشـروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات». كما يمكن تحديد مفهوم الشفافية بأنه الوضوح والتبيان فى كل مجالات العمل التى تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسـب اختصاصه، وذلك للاسـتفادة منها فى أداء المهام المنوطة بالعاملين (عبد الحليم وعبابنة، ٢٠٠٨م).

ولمواجهة ضغوط العمل وقلة توافر الوقت للتفرغ للتخطيط ووضع الرؤية المؤسسية للتنظيم؛ تمنح الإدارة العليا بعض صلاحياتها للعاملين فى المستويات الإدارية المختلفة؛ لتمكينهم من اتخاذ القرارت باسـتقلالية وإتاحة فرصة تجريب كل ما هو جديد بغية تحسـين تقديم وإنتاج السـلع والخدمات العامة للمواطنين. فيعـرف (درة، المدهون، والجزراوى، ١٩٩٤م) التمكين الإدارى بأنه عملية إعطاء المرؤوسـين مسـؤولية اتخاذ القـرار فى العمـل التنظيمى. كما يرى عبـد الحليم وعبابنـة (٢٠٠٨م) أن التمكين الإدارى يُسـهم فى تطوير العاملين وإيجاد القيادات الإدارية المسـتقبلية بغية تحسين أساليب اتخاذ القرار وإتاحة الفرصة للعاملين بالتزود بالخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ظـروف جديدة لإحداث التغيير بطرق إبداعية بدلاً من الرجوع دائماً إلى الإدارة العليا.

أمـا فيما يتعلق بالعمل الجماعى فقـد لجأ كثير من المنظمات الإدارية إلى اعتماد أسلوب فرق العمل ليصبح أحد العوامل الرامية إلى تطوير وتحسين العنصر البشرى،

وإيجاد التوافق والتكامل بين مهارات العاملين ضمن الفريق وتنسيق جهودهم وتوجيهها إلى تحقيق الرؤية المؤسسية. ويساعد العمل الجماعى على تحمل المسؤولية المشتركة بين العاملين للقيام بأداء المهام المناطة إليهم وتبادل الأفكار والآراء حول كيفية تحسين وتطوير العمل. ويعتبر العمل الجماعى الوسيط الذى يعمل على نقل المعرفة فى جميع مستويات التنظيم عن طريق المشاركة والتعاون فى تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين.

من هذا المنطلق يرى الباحثان أهمية الشفافية والتمكين الإدارى والعمل الجماعى فى ممارسة التعلم التنظيمى، مما حدا بهما إلى القيام بإجراء هذه الدراسة الميدانية بتحليل اتجاهات الإداريين العاملين فى الإدارة المحلية فى الأردن. وفيما يلى استعراض لبعض الدراسات التى تناولت جوانب الدراسة مع إعطاء أهمية أكبر للتعلم التنظيمى.

الدراسات السابقة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى عرض بعض الدراسات المحلية والأجنبية التى تناولت مفاهيم التعلم التنظيمى والشفافية والتمكين الإدارى والعمل الجماعى. هنالك نقص واضح فى الدراسات التى عرضت موضوع التعلم التنظيمى على المستوى العربى ومنها الأردنى. وسيتم استعراض الدراسات حسب الترتيب الزمنى من الأقدم إلى الأحدث.

جعلت دراسة برقاوى (١٩٩٧م) هدفها هو التعرف على اتجاهات المديرين نحو التفويض فى الإدارة الحكومية لعينة طبقية عشوائية بلغت (٤٦١) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن لدى المديرين درجة متوسطة من إدراك مفهوم تفويض الصلاحيات والمهارة فى ممارسة عملية التفويض. وأظهرت الدراسة أن أهم العوامل التى من شأنها تفعيل عملية تفويض الصلاحيات تتعلق بتدريب المرؤوسين ورفع كفاءتهم، وإيجاد الثقة بين الرئيس والمرؤوس، واختيار الموظفين الجيدين ووضعهم فى الأماكن المناسبة لكفاءاتهم وتحديد المهام والصلاحيات بدقة.

وسعت دراسة (نصير وعبابنة، ١٩٩٨م) إلى معرفة آراء المديرين نحو مدى توافر سمات العمل كفريق فى الأجهزة الحكومية فى محافظات الشمال فى الأردن (إربد، وجرش، وعجلون، والمفرق). أوضحت الدراسة أن توافر سمات العمل كفريق فى الأجهزة الحكومية كان بدرجة متوسطة (٦٩ ٪). أما الترتيب التنازلى لسمات

فريق العمل حسب توافرها فكانت كالتالى: المشاركة، التيسير، الانفتاحية، التعاون، الحساسية، المرونة، الالتزام، وأخيراً تحمّل المخاطر.

وأجريت دراسة لعينة شملت (٤٣) شركة كويتية ومصرية متوسطة وصغيرة الحجم بهدف التعرف على الفروقات فى مستوى الأداء ودعائم الأداء بين المنظمات المتعلمة والمنظمات غير المتعلمة El-Gamal, (1999). وتوصلت الدراسة إلى وجود فروقات دالة إحصائياً فى مستوى الأداء ودرجة توافر الدعائم للمنظمة المتعلمة بين الصنفين من المنظمات ولصالح المنظمات المتعلمة.

وهدفت دراسة (الحنيطى، ٢٠٠١م) إلى التعرف على مدى تطبيق مفهوم التعلم التنظيمى فى الوزارات فى الأردن لعينة بلغت (٢٦٠) فرداً من الإدارة الإشرافية. وتوصلت الدراسة إلى أن الوزارات الأردنية تطبق مفهوم التعلم التنظيمى بدرجة متوسطة. كما تبين فروقات ذات دلالة إحصائية فى تطبيق مفهوم التعلم التنظيمى تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى الإدارى والمؤهل العلمى ومدة الخدمة للمبحوثين. كما أظهرت الدراسة أن عدم قناعة الإدارة العليا، ومقاومة التغيير، وعدم مشاركة الأفراد أهم المشاكل التى تواجه تطبيق مفهوم التعلم التنظيمى.

وسعت دراسة (الفاعورى وبكار، ٢٠٠٤م) إلى التعرف على مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة وأثره على الإبداع الإدارى لعينة شملت (١٤٣) موظفاً فى شركة موبايلكم الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى درجة توافر متوسطة لأبعاد التعلم التنظيمى التى حددها Moilanen (2001) مع وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين أبعاد التعلم التنظيمى والإبداع الإدارى فى شركة موبايلكم.

وأجريت دراسة (أيوب ٢٠٠٤م) لمعرفة دور ممارسة التعليم التنظيمى فى مساندة التغيير الإستراتيجى فى المنشآت السعودية الكبرى. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التعلم التنظيمى تميل لأن تكون معتدلة وبوسط حسابى بلغ (٣,٨١) فى معظم منشآت الدراسة. ودلت النتائج على أن ممارسة التعلم التنظيمى تعود إلى مجموعة من العوامل أهمها: دعم الإدارة العليا لعملية التعلم، وحجم المنشأة مقاساً بمبيعاتها السنوية، ونوع النشاط الاقتصادى الذى تمارسه المنشأة، فى حين لم يظهر أى إسهام لنوع ملكية المنشآت فى ممارسة التعلم التنظيمى.

وفى دراسة (القحطانى، ٢٠٠٤م) التى هدفت إلى التعرف على مدى استعداد عينة من المديرين (٤٠٠) فى القطاع العام السعودى فى الرياض لاستخدام فرق العمل؛

توصلت الدراسة إلى وجود استعداد متوسط لدى المبحوثين لاستخدام فرق العمل فى إداراتهم. وتبين اختلاف بين استعداد المديرين باختلاف خصائصهم بحسب معظم المؤشرات المبحوثة، فى حين لم يظهر أى ارتباط بين التخصص وتلك المؤشرات. وتبين أن التغير فى العوامل الشخصية يمكن أن يحدث تغيراً فى مؤشرات الاستعداد لاستخدام فرق العمل.

وأجرى (Styher, Per-Erik, and Ingeborg, 2004) دراسة بهدف التعرف على التعليم التنظيمى فى ستة مشاريع إنشائية فى السويد. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التعلم التنظيمى فى المشاريع المبحوثة لم تتسم بالرسمية أو استخدام الطرق المحوسبة بل تتم من خلال الاتصال الشخصى عن طريق التفاعل وجهاً لوجه وعن طريق الحوار. وأكد المبحوثون ضرورة وجود اللقاءات الرسمية لتعزيز القدرات اللازمة لبناء منظمة متعلمة كتبادل المعارف والتعلم المشترك.

وهدفت دراسة (Farrell and Others, 2004) إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإدارية والتعلم التنظيمى فى الشركات الإيرلندية من خلال التركيز على أثر القائد التحويلى (Transformational Leadership) على قدرة المنظمة فى تجميع وتبادل المعلومات لتعزيز المقدرة التعليمية للمنظمة. وشملت عينة الدراسة (٣٨) شركة تعمل فى مجال البرامج الحاسوبية (Software)، حيث وزعت استبانة على الإدارة العليا فى تلك الشركات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القائد التحويلى والتعلم التنظيمى؛ إذ يؤدى القائد دوراً واضحاً فى قدرة المنظمة فى اكتساب المعرفة وتبادلها ومن ثم التعلم التنظيمى.

وقام (Tsang, (2004 بتطبيق نموذج (Watkins and Marsick, 1993) المكون من الأبعاد السبعة للتعلم التنظيمى (التعلم المستمر، والاستفسار والحوار، والتعلم الجماعى، والتمكين، والمؤسسية، والتواصل التنظيمى، والقيادة الإستراتيجية) لعينة عشوائية شملت (٨٣٦) فرداً من شركات تعمل فى مجالات مختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم على المستوى الفردى والجماعى أثر بشكل غير مباشر وبدلالة إحصائية على مستوى أداء المنظمة. كما تبين أن التواصل التنظيمى والمؤسسية والقيادة الإستراتيجية أدَّت دوراً وسيطاً للعلاقة بين التعلم الفردى ومستوى مخرجات المنظمة. ووجد أن القيادة الإستراتيجية هى العنصر الوحيد الذى أثر بشكل مباشر ودال إحصائياً على الأداء المالى للمنظمة، وأن التواصل التنظيمى يؤثر بشكل قوى إيجابى على مستوى أداء إدارة المعرفة فى المنظمة.

وأجرت (دعيبس، ٢٠٠٤م) دراســة بهدف معرفة واقع التطبيق لمبدأ الشفافية كما يراها المديرون في مراكز (١٩) وزارة في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات، هو المفهوم الأكثر إدراكاً من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية. كما تبين أن تطبيق الشــفافية فــي مراكز الــوزارات ضعيف، حيث لا يتم إعطاء المواطــن المعلومات اللازمة بطريقة يســتطيع فهمها، إضافة إلى دعم مشاركة المواطن بإعطاء آرائه وأفكاره. ووُجد عدد من المعوقات التي تعوِّق تبني وتطبيق الشــفافية تتمثل في عدم وضوح أســس ومبادئ الشفافية، وكثرة التشريعات التي أدت إلى الغموض.

وهدفت دراســة (ارتيمة، ٢٠٠٥م) إلى التعــرف إلى آراء العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن بما يتعلق بواقع شــفافية التقييم لعينة شــملت جميع العاملين في مركز الوزارة. ومن أبرز النتائج أن اتجاهات العاملين نحو مجالات الدراسة بشكل عام جيدة، وخاصة مجال أهمية شفافية التقييم في تحسين الأداء، الذي حصل على درجة عالية. كما أن نمط القيادة الســائدة في الوزارة، وهو خط لا يعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، من أكبر المعوقات التي تواجه شــفافية التقييم، كما أن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية في التقييم.

وقــام (Montes, Moreno, and Morales, 2005) بدراســة للتعرف على أثر دعم القيادة الإدارية وتماســك فريق العمل على التعلم التنظيمي والإبداع ومســتوى الأداء في (٢٠٢) شــركة إسبانية عن طريق اســتبانة وزعت على المدير التنفيذي لكل منها. وتوصلت الدراســة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين دعم القيادة الإدارية وتماســك فريق العمل. وتبين أن تأثير دعم القيادة أكثر من تأثير تماسك فريق العمل على التعلم التنظيمــي. كمــا وجد أن تأثير دعم القيادة الإدارية أكبر مــن تأثير التعلم التنظيمي وتماسك فريق العمل على مستوى أداء الشركات المبحوثة.

وهدفــت إحدى الدراســات (Fang and Wang, 2006) إلــى التعرف كيف تختار المنظمات إستراتيجياتها بناءً على الثقافة التنظيمية والتعليم التنظيمي. وشملت عينة الدراسة منظمات تقليدية، كالحديد والآليات ومنظمات ذات تقنية عالية كالإلكترونيات والكهربائيات حيث تم توزيع (١٠٣) استبانات على المدير التنفيذي أو المدير العام لكل منظمة. وتوصلت الدراســة إلى أن التفاعل بــين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي هو عامل حاســم لشرح الإســتراتيجية الصناعية لكل منظمة، حيث وجد علاقة قوية بين أبعاد الإستراتيجية (التكاليف، والمرونة، والجودة، والمصداقية) والثقافة التنظيمية

والتعلــم التنظيمـــى. كما تبين أن الرؤية المشــتركة (Shared Vision) أحد أهم أبعاد التعلم التنظيمى.

وأجريت دراســـة على التعلم التنظيمى فى الصين (Kolb, and Jiang, 2006) (من خلال دراســـة حالة لإحدى الشركات الكبرى. وتبين أن العوامل التى تساعد على بناء المنظمــة المتعلمة تنطق بوجود العلاقة القائمة علـــى الثقة بين الإدارة والعاملين وقيام الإدارة بعقد لقاءات مســـتمرة مع العمال بهدف تبـــادل الآراء والحصول على التغذية العكســـية عن الأداء وكيفية تطويره. كما أن تشـــجيع الإدارة العليـــا للتعلم الجماعى والتفكيـــر التنظيمى كان لهما الأثـــر الواضح فى تحقيق الثقافة التنظيمية المســـاندة للتعلم المؤسسى. كما وجد أن القيادة تنهض بدور حاسم فى التعلم التنظيمى من خلال امتلاكها الإبداع والحساسية للتغيير.

وهدفت دراســـة عبد الحليم وعبابنة (٢٠٠٦م) إلى التعرف على مدى توافر درجة الشفافية والتفويض الإدارى ودورها فى إيجاد البيئة المناسبة لممارسة الإبداع الإدارى لتســـع مؤسسات ودوائر حكومية تقدمت للحصول علي جائزة الملك عبدالله الثانى فى الأردن. وتوصلت الدراســـة إلى أن مســـتوى توافر كلٍّ من الشفافية والبيئة الإبداعية عال ومتوســـط للتفويض الإدارى والممارسة الإبداعية. كما تبين وجود علاقة إيجابية بينً جميع مجالات الدراسة وكان أقواها بين البيئة الإبداعية والممارسة الابداعية.

وأجـــرى (Chinowsky, Molenaar, and Realph, 2007) دراســـة بعنـــوان التعليـــم التنظيمى فى قطاع الإنشاءات باستخدام سلسلة من الحالات الدراسية الاستكشافية لعدد من الشـــركات. وتوصلت الدراســـة إلى بناء نموذج يركز على العوامل التى تؤثر فى التعليم التنظيمى، وهى خصائص القيادة وأساليب الاتصالات والتعاون، والثقافة التنظيمية.

تحليل ومناقشة النتائج:

١- وصف خصائص المبحوثين:

تبين من التحليل الإحصائـــى أن معظم المبحوثين فى البلديات المبحوثة (٢٣١) هم من المســـتوى الوظيفى رئيس قســـم / شعبة بنســـبة مئوية (٦٨,١٪). كما كان أغلب المبحوثين من الذكور وحاصلين علـــى مؤهل علمى بكالوريوس ولديهم خبرة (١١-١٥) سنة وبنسب مئوية وصلت (٧٩,١٪) و (٤٨,٧٪) و (٣١٪) على التوالى. أما خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية فقد اتضح أن معظم المبحوثين يعملون فى

بلديات فئة ثانية أو ثالثة أو رابعة وبنسبة مئوية بلغت (٥١,٦٪)، كما وجد أن غالبيتهم (٥٩,٩٪) قد شاركوا ببرنامج تدريبى له علاقة بموضوع التعلم التنظيمى، وهذا يدل على وجود اهتمام الإدارة فى البلديات لتوعية العاملين فيها بالمفاهيم الإدارية الحديثة التى تؤدى دوراً رئيساً فى تحقيق أهداف وإستراتيجيات الإدارة المحلية فى الأردن.

يبين الجدول رقم (١) الفقرات الست التى تعكس مستوى ممارسة الشفافية فى البلديات المبحوثة مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابى، ويدل متوسط الأوساط الحسابية للفقرات أن مستوى الممارسة كان متوسطاً وبقيمة بلغت (٣,٢٧) وبانحراف معيارى (٠,٨٨). فى حين يشير المتوسط الحسابى لفقرات ممارسة الشفافية درجة الممارسة المتوسطة وراوحت القيمة بين (٢,٨٥-٣,٤٢) وأشار المبحوثون إلى استطاعتهم الاتصال بالمستويات المختلفة بالبلدية بسهولة ودون معوقات، إلا أنهم أكدوا أن الإدارة لا تقوم بإبلاغهم عن التغيرات المتوقعة فى العمل مما يعكس درجة متوسطة من الشفافية كما يدل المتوسط الحسابى لذلك (٢,٨٥).

أما فيما يتعلق بمستوى ممارسة العمل الجماعى فى البلديات المبحوثة فيبين الجدول رقم (١) أن قيم المتوسط الحسابى للفقرات راوحت بين (٢,٥٢-٣,٥٢). وأظهر المبحوثون وجود رغبة واضحة فى تبادل المعلومات لإنجاز المهام وبدرجة ممارسة عالية كما يدل المتوسط الحسابى للفقرة الأولى (٣,٥٢). وقد أشار المبحوثون إلى أن اتخاذ القرارات تتم بصورة جماعية ولكن بدرجة ممارسة متوسطة كما يعكسها المتوسط الحسابى (٢,٥٢) مع وجود تشتت فى إجابات المبحوثين، كما تدل قيمة الانحراف المعيارى (١,١٩) ويتبين من الجدول (٥) أن مستوى ممارسة العمل الجماعى فى وحدات الإدارة المحلية كان متوسطاً (٣,٠٦) بناء على المقياس المستخدم فى هذه الدراسة للحكم على درجة الممارسة.

أما مستوى ممارسة التمكين الإدارى فى البلديات المبحوثة فكان متوسطاً وبقيمة وسط حسابى (٣,٢٢) وانحراف معيارى (٠,٩١) الدال نوعاً ما على وجود تقارب فى التقييم لدرجة الممارسة كما يظهر جدول رقم (١). ويرى المبحوثون امتلاكهم لإمكانية اتخاذ القرار المناسب عند حدوث مشكلة فى أداء عملهم بدرجة ممارسة عالية ولكن بوجود اختلاف فى تقييمهم لدرجة الممارسة، كما تدل قيمة الانحراف المعيارى (١,١٤). وحصلت الفقرة «عادة ما أقوم بأداء مهامى دون موافقة الإدارة العليا إلا عند الحاجة إلى ذلك» على أدنى درجة ممارسة وبوسط حسابى (٢,٨٩) مع وجود تشتت فى إجابات المبحوثين كما يشير الانحراف المعيارى (١,٢٢).

أما درجة ممارسة مجالات التعلم التنظيمى، فيبين الجدول رقم (٢) أن درجة ممارسة الرؤية المشتركة كما يراها العاملون فى البلديات كانت بدرجة متوسطة وبقيمة بلغت (٣,٣٠) وانحراف معيارى (٠,٨٩). وأكد المبحوثون أن لديهم رغبة الالتزام بالرؤية المؤسسية للبلدية وبدرجة عالية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابى (٣,٨٨) مع وجود تقارب نوعاً ما فى اتجاهات المبحوثين نحو هذه الفقرة كما تدل قيمة الانحراف المعيارى (٠,٩٣). أما باقى الفقرات التى تعكس مجال الرؤية المشتركة فقد رواحت قيم الوسط الحسابى بين (٣,٠٩-٣,١٤) التى تدل على درجة الممارسة المتوسطة.

جدول (١): مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى كما يراها الإداريون فى البلديات

الرتبة	فقرات ممارسة الشفافية	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	يستطيع الموظفون فى المستويات الإدارية المختلفة الاتصال ببعضهم بكل سهولة.	٣,٤٢	١,١٦
٢	تتصف تشريعات العمل بالوضوح والبساطة.	٣,٣٧	٠,٩٦
٣	تعمل الإدارة على تعميم المعلومات ذات العلاقة بالعمل باستمرار.	٣,٣٥	١,١٧
٤	هناك وضوح فى المهام المطلوب إنجازها.	٣,٣٥	١,١٠
٥	تتصف بيئة عملى بالصراحة والانفتاحية بغية أداء المهام.	٣,٣٠	١,٢٣
٦	عادة ما يتم إبلاغ الموظفين عن التغيرات المتوقعة فى العمل.	٢,٨٥	١,٢١
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٢٧	٠,٨٨
الرتبة	فقرات ممارسة العمل الجماعى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	لدينا الرغبة الواضحة فى تبادل المعلومات لإنجاز المهام.	٣,٥٢	١,١٩
٢	تشجع الإدارة العليا على العمل الجماعى.	٣,٣٣	١,٢٦
٣	نعمل على إنجاز المهام المطلوبة كفريق متكامل.	٣,٢٣	١,٢٠
٤	هناك تعاون واضح بين الموظفين لإنجاز المهام.	٣,٠٤	١,١٥
٥	عادة ما نقوم بوضع الأهداف وكيفية تحقيقها بشكل جماعى.	٢,٧٥	١,١٦
٦	يتم اتخاذ القرارات بطريقة جماعية بين الموظفين.	٢,٥٢	١,١٩
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٠٦	٠,٩٤

الرتبة	فقرات ممارسة التمكين الإدارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	أمتلك إمكانية لاتخاذ القرار المناسب عند حدوث مشكلة فى عملى.	٣,٧٤	١,١٤
٢	لدى الحرية فى كيفية إنجاز المهام.	٣,٣٤	١,١١
٣	أقرر بنفسى ما هى الموارد المطلوبة لإنجاز المهام.	٣,١٥	١,١٩
٤	لدى الاستقلالية بطريقة تحقيق الأهداف المطلوبة.	٣,٠٢	١,٢١
٥	عادة ما أقوم بأداء مهامى دون موافقة الإدارة العليا إلا عند الحاجة إلى ذلك.	٢,٨٩	١,٢٢
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٢٢	٠,٩١

وأشـــار المبحوثون إلى أن درجة ممارســـة التفكير التنظيمى فى البلديات الأردنية متوســـطة وبقيمة (٣,٢٩) وبانحراف معيارى (٠,٨٨)، وراوحت قيم الوسط الحسابى (٢,٩٨-٣,٧٠). وحصلت الفقرة «لدينا الرغبة كموظفين فى الالتزام بالرؤية المؤسسية للبلدية» على أعلى وســـط حسابى (٣,٧٠) الدال على درجة ممارسة عالية، فى حين حصلت الفقرة «هنالك خطة عمل مشتركة لنقل البلدية نحو الأفضل» على أدنى وسط (٢,٩٨) الدال على درجة ممارســـة متوســـطة مع وجود تشتت فى اتجاهات المبحوثين نحو هذه الفقرة كما تدل قيمة الانحراف المعيارى (١,١٨).

أما درجة ممارســـة التفوق الشـــخصى فى الإدارة المحلية فيبين الجدول (٢) أنها كانت متوســـطة وبوســـط حســـابى (٣,٢٨) وانحراف معيارى (٠,٩١)، وراوحت قيم الوسط الحسابى للمجال ككل (٢,٧٦-٣,٨٠). وذكر المبحوثون وجود الرغبة لاستغلال قدراتهـــم الذاتية بغية تحقيـــق أهداف البلدية وبدرجة عالية كما دلت قيمة الوســـط الحســـابى (٣,٨٠). فى حين أشـــار المبحوثون إلى أن الإدارة العليا فى البلدية تعمل على تشجيع كل موظف فى البلدية على وضع رؤية ذاتية طموحة ولكن بدرجة متوسطة بلغت (٢,٧٦) وبانحراف معيارى (١,٢٥) الدال على اختلاف اتجاهات المبحوثين على درجة تشجيع الإدارة العليا لهم بوضع الرؤية الذاتية.

جدول (٢): مستوى ممارسة أبعاد التعلم التنظيمى كما يراها الإداريون فى البلديات الأردنية

الرتبة	فقرات ممارسة الرؤية المشتركة	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	لدينا الرغبة كموظفين فى الالتزام بالرؤية المؤسسية للبلدية.	٣,٨٨	٠,٩٣
٢	تعمل الإدارة العليا على نشر الأهداف المشتركة فى العمل.	٣,١٤	١,١٦
٣	هنالك رؤية مشتركة بين الإدارة والموظفين لإنجاز المهام.	٣,٠٩	١,١٩
٤	هنالك خطة عمل مشتركة لنقل البلدية نحو الأفضل.	٣,٠٩	١,٢٠
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٣٠	٠,٨٩
الرتبة	فقرات ممارسة التفكير النظمى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	لدينا القدرة على معرفة ما هى عواقب وانعكاسات ما نتخذه من قرارات.	٣,٧٠	١,٠٦
٢	عادة ما يتم الربط بين السبب والمسبب عند اتخاذ القرارات.	٣,٣٢	١,١٧
٣	نعمل على الربط بين أبعاد وجوانب العمل لفهم الموضوع بشكل شمولى.	٣,١٥	١,٠٥
٤	تعمل الأقسام على حل المشكلة كونها مشكلة البلدية ككل وليس لقسم واحد فقط.	٢,٩٨	١,١٨
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٢٩	٠,٨٨
الرتبة	فقرات التفوق الشخصى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	لدينا الرغبة فى استغلال قدراتنا الذاتية لتحقيق أهداف البلدية.	٣,٨٠	١,٠٩
٢	نعمل على معرفة ما هو جديد ومبدع لتنمية مهاراتنا فى العمل.	٣,٣٤	١,٢٣
٣	تعمل الإدارة على تطوير مهارات وقدرات الأفراد لإنجاز المهام.	٣,٢٣	١,٢٠
٤	تشجع الإدارة العليا كل فرد على وضع رؤية ذاتية طموحة.	٢,٧٦	١,٢٥
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٢٨	٠,٩١

الرتبة	فقرات ممارسة النموذج العقلى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	نطرح أفكارنا بهدف التغير فى آراء واتجاهات الآخرين من الموظفين لإنجاز العمل بصورة أفضل.	٣,٦٢	١,١٥
٢	نطرح أفكارنا بكل حرية لتحسن العمل.	٣,٤١	١,٠٥
٣	نراجع أساليبنا فى التفكير بما ينسجم مع إنجاز المهام.	٣,٣٩	١,٠٤
٤	عادة ما يغير الأفراد أفكارهم لتحقيق أهداف البلدية.	٣,١٨	١,٢٠
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٤٠	٠,٩١
الرتبة	فقرات ممارسة التعلم الجماعى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	نعمل على التعلم من بعضنا فى كيفية أداء المهام.	٣,٣٥	١,١٨
٢	عادة ما نفكر بصورة جماعية لتحقيق الأهداف المطلوبة.	٣,٠٠	١,٢٢
٣	يتوفر لدينا الوقت الكافى لتبادل الأفكار الجديدة بيننا لتحسين العمل.	٢,٩٦	١,١٧
٤	هنالك حوار متواصل بين الأفراد بشكل جماعى لتحسين مستوى الأداء.	٢,٩٣	١,٠٤
	متوسط الأوساط الحسابية	٣,٠٦	١,٠٢

ويظهر الجدول رقم (٢) أن درجة ممارسة النموذج العقلى كأحد مجالات التعلم التنظيمى كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام (٣,٤٠) وبانحراف معيارى (٠,٩١). وراوحت قيم الوسط الحسابى للفقرات ذات العلاقة (٣,١٨-٣,٦٢)، حيث حصلت الفقرة "نطرح أفكارنا بهدف التغير فى آراء واتجاهات الآخرين من الموظفين لإنجاز العمل بصورة أفضل" على أعلى قيمة للوسط الحسابى (٣,٦٢) ولكن مع وجود تشتت فى إجابات المبحوثين نحو ذلك كما يعكس قيمة الانحراف المعيارى. أما الفقرة ذات العلاقة «عادة ما يغير الأفراد أفكارهم لتحقيق أهداف البلدية» فقد حصلت على أدنى قيمة للوسط الحسابى (٣,١٨) الدال على درجة ممارسة متوسطة كذلك مع تشتت فى إجابات المبحوثين نظراً لأن قيمة الانحراف المعيارى بلغت (١,٢٠).

وفيما يتعلق بالمجال الخامس من مجـالات التعلم التنظيمى وهو التعلم الجماعى، فيظهر الجدول رقم (٢) أن قيم الوسـط الحسابى راوحت بين (٢,٩٣-٣,٣٥) الدالة على درجة ممارسـة متوسـطة لجميع الفقرات وللمجال ككل كما تدل قيمة متوسط الأوسـاط الحسـابية التى بلغت (٣,٠٦) مع وجود اتفاق فى إجابات المبحوثين حيث بلغت قيمة الانحراف المعيارى (١,٠٢). وأشار المبحوثون أنهم يتعلمون من بعضهم فى كيفية أداء المهام بوسـط حسابى (٣,٣٥) ووجود حوار متواصل بينهم بصورة جماعية لتحسين مستوى الاداء وبوسط حسابى (٢,٩٣).

جدول (٣): الترتيب التنازلى لدرجة ممارسة أبعاد التعلم التنظيمى كما يراها الإداريون فى البلديات الأردنية

الرتبة	المجال	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	النموذج العقلى	٣,٤٠	٠,٩١
٢	الرؤية المشتركة	٣,٣٠	٠,٨٩
٣	التفكير النظمى	٣,٢٩	٠,٨٨
٤	التفوق الشخصى	٣,٢٨	٠,٩١
٥	التعلم الجماعى	٣,٠٦	١,٠٢
أبعاد التعلم التنظيمى مجتمعة		**٣,٢٧**	**٠,٧٩**

ولمعرفة الترتيب التنازلى لدرجة ممارسـة أبعاد التعلم التنظيمى الخمسـة، يظهر الجـدول رقـم (٣) أن جميع المجالات يتم ممارسـتها بدرجة متوسـطة فى البلديات المبحوثة، حيث راوحت قيم الوسط الحسابى (٣,٠٦-٣,٤٠). وتبين أن مجال النموذج العقلى حصل على أعلى قيمة للممارسة وأقلها مجال التعلم الجماعى وبوسط حسابى (٣,٤٠) و (٣,٠٦) علـى التوالى. أما عن درجة ممارسـة التعلم التنظيمى من خلال المجالات الخمسة مجتمعة فوجد أن قيمة الوسط الحسابى (٣,٢٧) الدالة على درجة ممارسة متوسـطة بناء على المقياس المسـتخدم للقياس على قيمة الوسط الحسابى المعتمدة فى الدراسة الحالية.

٢- تحليل فرضيات الدراسة:

تحليل الفرضية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فى اتجاهات المديرين العاملين فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن نحو الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، وعدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفى).

لقد تم استخدام اختبار (T- Test) واختبار تحليل التباين الأحادى (One way ANOA)، وذلك حسب طبيعة المتغير المستقل، فإذا كان المتغير المستقل يحتوى على مستويين فقد تم استخدام اختبار T- Test وإذا كان يحوى أكثر من مستويين فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادى. ويظهر الجدول رقم (٤) عدم وجود اختلاف فى اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعى فى البلديات المبحوثة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس، فى حين تبين وجود فروقات دالة إحصائياً فى اتجاهات الإداريين فى البلديات المبحوثة نحو مجال ممارسة التمكين الإدارى.

جدول (٤): أثر متغير الجنس على ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى

المجال	الجنس	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	ذكر	٢٦٨	٣,٣١	٠,٩٠	٣٣٧	١,٧٣	٠,٠٨
	أنثى	٧١	٣,١٢	٠,٧٨			
العمل الجماعى	ذكر	٢٦٨	٣,٠٩	٠,٩٧	٣٣٧	١,٠٢	٠,٣١
	أنثى	٧١	٢,٩٧	٠,٨٠			
التمكين الادارى	ذكر	٢٦٨	٣,٣٣	٠,٩٠	٣٣٧	*٢,٣٩	٠,٠١
	أنثى	٧١	٣,٠٥	٠,٨٥			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

حيث أظهر الذكور من المبحوثين درجة أعلى من الممارسة للتمكين الإدارى فى البلدية التى يعملون بها بوسط حسابى بلغ (٣,٣٣) مقارنة بدرجة أقل من الممارسة كما تراها المبحوثات بوسط حسابى (٣,٠٥) وقد يعزى سبب ذلك إلى أن التمكين الإدارى يتطلب أفراداً قابلين لتحمل المسؤولية ولديهم الرغبة والجرأة فى ذلك، ونظراً لطبيعة عادات وثقافة المجتمع الأردنى الذى يميل إلى الاعتماد على الذكور أكثر من الإناث مما يعكس أن الذكور يرون وجود تمكين إدارى لهم من الإدارة العليا أكثر

ممـا يراها المبحوثات الإناث. كما أن الذكور هم الأكثر اسـتقراراً وبقاءً فى الخدمة الوظيفية ومن ثم تكون رغبة الإدارة فى منحهم التمكين مقارنة بالإناث اللواتى لديهن ميول لترك العمل أكثر للظروف الاجتماعية كالزواج أو التقاعد المبكر.

جدول (٥): أثر متغير الجنس على اتجاهات المديرين فى وحدات الإدارة المحلية نحو أبعاد التعلم التنظيمى

المجال	الجنس	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	ذكر	٢٦٨	٣,٣٦	٠,٩٠	٣٣٧	*٢,٣٩	٠,٠١
	أنثى	٧١	٣,٠٩	٠,٨٢			
التفكير النظمى	ذكر	٢٦٨	٣,٣١	٠,٩١	٣٣٧	١,٣٠	٠,١٩
	أنثى	٧١	٣,١٨	٠,٧٠			
التفوق الشخصى	ذكر	٢٦٨	٣,٣٤	٠,٩٣	٣٣٧	*٢,٦٩	٠,٠٠
	أنثى	٧١	٣,٠٥	٠,٧٧			
النموذج العقلى	ذكر	٢٦٨	٣,٤٧	٠,٩١	٣٣٧	*٢,٩٧	٠,٠٠
	أنثى	٧١	٣,١٣	٠,٨٣			
التعلم كفريق	ذكر	٢٦٨	٣,٠٩	١,٠٤	٣٣٧	١,١٨	٠,٢٣
	أنثى	٧١	٢,٩٤	٠,٩١			
التعلم التنظيمى	ذكر	٢٦٨	٣,٣٢	٠,٨١	٣٣٧	*٢,٥٥	٠,٠١
	أنثى	٧١	٣,٠٨	٠,٦٥			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وفيما يتعلق بأثر متغير الجنس على ممارسة أبعاد التعلم التنظيمى ، يبين الجدول رقم (٥) وجود فروقات دالة إحصائياً فى ممارسـة مجالات التعلم التنظيمى مجتمعة ولصالـح الذكور (٣,٣٢) مقارنة بالإناث (٣,٠٨). وبلغت فيه قيمة ت الكلية (٢,٥٥) وذات دلالة (٠,٠١). أما فيما يتعلق بأثر الجنس بكل مجال من مجالات التعلم التنظيمى، فيتبـين أن الفروقات كانت فى مجالات الرؤية المشـتركة والتفوق الشـخصى والنموذج العقلـى ولصالح الذكور فى جميـع المجالات الثلاثة. أما فيما يخـص مجالى التفكير التنظيمى والتعلم كفريق فيتبين وجود اتجاهات ممارسة للذكور أعلى مقارنة بالإناث كما تدل قيم الوسط الحسابى إلا أن هذه الفروق غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (٦) يوضح أثر متغير سنوات الخدمة على ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين فى البلديات الأردنية المبحوثة حيث يتبين عدم وجود فروقات دالة إحصائياً فى مستوى ممارسة المجالات الثلاثة تبعاً لعدد سنوات الخدمة. وبالرغم من عدم وجود فروقات دالة إحصائياً إلا أن المبحوثين من ذوى مدة الخدمة (١٦) سنة فأكثر لديهم اتجاهات أعلى لممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى فى البلديات المبحوثة مقارنة بالمبحوثين من ذوى سنوات الخدمة الأخرى. وقد يعزى سبب ذلك إلى أن الأفراد من ذوى مدة الخدمة (١٦) سنة فأكثر لديهم المقدرة والإمكانية على الحكم على درجة الممارسة نظراً لوجودهم فى البلدية خلال فترة طويلة وعملوا مع رؤساء بلديات وموظفين مختلفين ومتنوعين علاوة على أن الإدارة العليا عادة ما تقوم بتفويض جزء من صلاحياتها للعاملين ذوى مدة الخدمة الأعلى نظراً لخبرتهم الواسعة وبالتالى ممارسة أعلى للتمكين كما دلت اتجاهاتهم.

جدول (٦): أثر متغير سنوات الخدمة على ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين فى البلديات الأردنية

المجال	سنوات الخدمة	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشفافية	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٣٦	٠,٧٧	٣٣٨	١,٠٧	٠,٣٥
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,١٦	٠,٩٧			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٢٧	٠,٨٤			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣٧	٠,٨٦			
العمل الجماعى	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٠١	٠,٨١	٣٣٨	٠,١٦	٠,٩٢
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,٠٦	١,٠٢			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٠٦	٠,٩١			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,١٢	٠,٩٥			
التمكين الإدارى	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,١٤	٠,٩٣	٣٣٨	١,٦٩	٠,١٦
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,١٩	٠,٩٣			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٢٨	٠,٨٨			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٤٥	٠,٨٨			

يشير الجدول رقم (٧) إلى عدم وجود فروقات دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فــى اتجاهات المديريــن العاملين فى البلديات الأردنية نحو ممارســة التعلم التنظيمى ككل أو كل مجــال علــى حدة تعزى لمــدة الخدمة الوظيفية كما تــدل قيم (ف). ويدل الجــدول علــى أن المبحوثين ذوى مدة الخدمة (١٦) ســنة فأكثر لديهم اتجاهات أعلى نحو ممارســة أبعاد التعلم التنظيمــى مجتمعة مقارنة بالمبحوثين من ذوى مدد الخدمة الوظيفة الأخرى. إلا أن هذه الفروقات غير دالة حيث تشــير قيم الوســط الحســابى للمبحوثين بالتقارب، وهذا يعنى عدم وجود أثر دال إحصائياً لعدد سنوات الخدمة نحو مستوى ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات المبحوثة.

جدول (٧): أثر متغير سنوات الخدمة على ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات الأردنية

المجال	سنوات الخدمة	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٤٢	٠,٧٧	٣٣٨	٠,٧٩	٠,٤٩
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,٢٠	٠,٩٨			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٣٣	٠,٨٨			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣١	٠,٨٥			
التفكير النظمى	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٣٣	٠,٨٢	٣٣٨	٠,٣٧	٠,٧٧
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,٢٧	٠,٩٨			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٢٣	٠,٨٦			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣٦	٠,٧٨			
التفوق الشخصى	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٢٠	٠,٨٤	٣٣٨	٠,٢٠	٠,٨٩
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,٢٧	٠,٩٥			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٣٠	٠,٩١			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣٢	٠,٨٩			
النموذج العقلى	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٢٧	٠,٧٨	٣٣٨	٠,٥٧	٠,٦٤
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,٣٧	١,٠٠			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٤٦	٠,٩٠			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٤٥	٠,٨٦			

التعلم كفريق	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,١٤	٠,٩٥	٣٣٨	٠,٧١	٠,٥٤
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٢,٩٥	١,٠٩			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,١٤	١,٠١			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٠٤	٠,٩٧			
التعلم التنظيمى ككل	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٣,٢٧	٠,٦٨	٣٣٨	٠,٢٢	٠,٨٨
	٥-١٠ سنوات	١٠٢	٣,٢١	٠,٨٧			
	١١-١٥ سنة	١٠٥	٣,٢٩	٠٧٨			
	١٦- فأكثر	٨٠	٣,٣٠	٠,٧٦			

أما اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الشفافية والعمل والجماعى والتمكين الإدارى فتعزى لمتغير المسمى الوظيفى، ويتبين من الجدول رقم (٨) عدم وجود فروقات دالة إحصائياً فى مجال الشفافية والعمل الجماعى فى حين أن وجودها فى مجال التمكين الإدارى. ولمعرفة لصالح أى المسميات كانت الفروق قام الباحثان باستخدام تحليل شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات، وقد أظهر فروقات إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ذوى المسمى الوظيفى مدير من جانب وذوى المسمى الوظيفى مساعد مدير ورئيس قسم/شعبة من جانب آخر، وكانت جميع قيم (ف) دالة إحصائياً. ووجد أن ذوى المسمى مدير لديهم اتجاهات ممارسة أعلى وبوسط حسابى (٣,٥٤) مقارنة بذوى المسمى الوظيفى مساعد مدير (٣,١٤) ورئيس قسم / شعبة (٢١،٣) وبلغت قيمة (ف) (٣,١٤) ودالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبقيمة دلالة (٠,٠١). وقد يعزى سبب ذلك إلى أن المبحوثين ذوى المسمى الوظيفى مدير عادة هم من يمتلك صلاحيات وسلطات أعلى مقارنة بالمسميات الوظيفية الأخرى (مساعد مدير ورئيس قسم/شعبه)، وبالتالى أظهروا أن لديهم ممارسة فى نقل جزء من صلاحياتهم وسلطاتهم إلى ذوى المستويات الإدارية الأخرى فى البلدية فى حين أبدى ذوو المسمى الوظيفى مساعد مدير ورئيس قسم/شعبة اتجاهات أقل ويُعَدُّ ذلك مؤشراً على رغبتهم فى الحصول على صلاحيات وسلطات أكبر من الممنوحة حالياً وبالتالى ميلهم إلى إظهار أن مستوى ممارسة التمكين فى البلدية بدرجة أقل من مديريهم.

جدول (٨): أثر المسمى الوظيفى فى ممارسة الشفافية والعمل والجماعى والتمكين الإدارى

المجال	المسمى الوظيفى	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشفافية	مدير	٧٣	٣,٤٠	٠,٨٨	٣٣٨	١,٥١	٠,٢٢
	مساعد مدير	٣٥	٣,٣٨	٠,٨٩			
	رئيس قسم – شعبة	٢٣١	٣,٢٢	٠,٨٧			
العمل الجماعى	مدير	٧٣	٣,١٨	٠,٩٧	٣٣٨	١,٥٢	٠,٢١
	مساعد مدير	٣٥	٣,٢٢	٠,٨٧			
	رئيس قسم – شعبة	٢٣١	٣,٠٠	٠,٩٣			
التمكين الإدارى	مدير	٧٣	٣,٥٤	٠,٨٢	٣٣٨	٤,٣١*	٠,٠١
	مساعد مدير	٣٥	٣,١٤	٠,٩٥			
	رئيس قسم – شعبة	٢٣١	٣,٢١	٠,٩١			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وفيمـــا يتعلق بأثر المســـمى الوظيفى فـــى اتجاهات المبحوثين فـــى البلديات نحو ممارسة التعلم التنظيمى بأبعاده الخمسة مجتمعة أو متفرقة، يظهر الجدول رقم (٩) عدم وجود فروقات دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وتبين من الجدول أن ذوى المســمى الوظيفى مدير لديهم اتجاهات أعلى لممارسة أبعاد التعلم التنظيمى مجتمعة أو متفرقة مقارنة بذوى المسمى الوظيفى مساعد مدير ورئيس قسم/شعبة، ويدل على ذلك قيم الوسط الحسابى. وقد يفسر ذلك بأن ذوى المسمى الوظيفى مدير هم ممن يقوم بالتخطيط الإســـتراتيجى للبلدية بالاشـــتراك مع مجلس البلدية وبالتالى لديهم رؤية أوضح وشـــمولية أكبر لعمل البلدية ونشـــاطاتها مقارنة بذوى المســـمى الوظيفى مساعد مدير ورئيس قسم/شعبه الذين عادة ما تكون مهامهم تنفيذية وبالتالى الرؤية والشمولية الأقل مقارنة بالمديرين.

جدول (٩): أثر المسمى الوظيفى فى اتجاهات المبحوثين فى البلديات نحو ممارسة التعلم التنظيمى

المجال	المسمى الوظيفى	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	مدير	٧٣	٣,٤٤	٠,٨٦	٣٣٨	١,٥	٠,٢٢
	مساعد مدير	٣٥	٣,٣٩	٠,٨٠			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٢٤	٠,٩٠			
التفكير النظمى	مدير	٧٣	٣,٤٩	٠,٨٢	٣٣٨	٢,٦٤	٠,٠٧
	مساعد مدير	٣٥	٣,٣٠	٠,٨٠			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٢٢	٠,٨٩			
التفوق الشخصى	مدير	٧٣	٣,٤٩	٠,٩٥	٣٣٨	٢,٢١	٠,٠٦
	مساعد مدير	٣٥	٣,٣١	٠,٧٨			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٢١	٠,٩٠			
النموذج العقلى	مدير	٧٣	٣,٥٩	٠,٩٢	٣٣٨	٢,٠٢	٠,١٣
	مساعد مدير	٣٥	٣,٣٢	٠,٨٨			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٣٥	٠,٩٠			
التعلم كفريق	مدير	٧٣	٣,٢٦	٠,٩٦	٣٣٨	١,٨٢	٠,٦١
	مساعد مدير	٣٥	٣,٠٠	٠,٩٩			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٠١	١,٠٣			
التعلم التنظيمى ككل	مدير	٧٣	٣,٤٥	٠,٧٩	٣٣٨	٢,٧٢	٠,٠٦
	مساعد مدير	٣٥	٣,٢٦	٠,٧٣			
	رئيس قسم-شعبة	٢٣١	٣,٢١	٠,٧٩			

تحليل الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فى اتجاهات المديرين العاملين فى وحدات الإدارة المحلية فى الأردن نحو مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى وأبعاد المنظمة المتعلمة تعزى للعوامل التنظيمية (فئة البلدية، والمشاركة فى برنامج تدريبى يتعلق بالتعلم التنظيمى).

لمعرفــة أثر متغير البلدية (مركز المحافظة أو بلدية فئة ثانية أو ثالثة أو رابعة) فى اتجاهــات العاملين فى البلديات الأردنية نحو ممارســة الشــفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى عند مســتوى ($\alpha \leq 0.05$) يبين الجدول رقم (١٠) عدم وجود فروقات إحصائيــة فى الاتجاهات نحو العمل الجماعى، فى حين أن وجود فروقات الإحصائية فى ممارســة الشــفافية والتمكين الإدارى بقيمة (ت) (٣,١٠) و(١,٩٣) على التوالى وفى كلتــا الحالتين كانت الاتجاهات أعلى للبلديات التــى تقع خارج مركز المحافظة، مما يعنى أن المبحوثين من بلديات الفئة الثانية والثالثة والرابعة لديهم اتجاهات أعلى نحو ممارســة الشفافية والتمكين الإدارى مقارنة بالمبحوثين العاملين فى بلديات مركز المحافظــة وقد يعزى ســبب ذلك إلــى أن البلديات خارج مركــز المحافظة تم دمجها بشــكل أكبر من بلديات مركز المحافظة وبالتالى تم تبادل المعلومات ووضع التشريعات والاتصالات بصورة واضحة وأكثر شــفافية. كمــا أن هذه البلديات بعد عملية الدمج حصلــت على صلاحيات ومســؤوليات جديــدة وبالتالى أظهرت ميــولات عالية نحو التمكين الإدارى للقيام بالمهام المناطة بهم.

جدول (١٠): أثر متغير البلدية فى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى

المجال	البلدية	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٢	٠,٨٦	٣٣٧	*٣,١٠	٠,٠٢
	أخرى	١٧٥	٣,٤١	٠,٨٧			
العمل الجماعى	مركز المحافظة	١٦٤	٣,٩٧	٠,٩٠	٣٣٧	١,٨٥	٠,٠٦
	أخرى	١٧٥	٣,١٦	٠,٩٧			
التمكين الإدارى	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٧	٠,٩٠	٣٣٧	*١,٩٣	٠,٠٥
	أخرى	١٧٥	٣,٣٦	٠,٨٩			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ويبين الجدول رقم (١١) وجود فروقات دالة إحصائياً عند مســتوى ($\alpha \leq 0.05$) فى اتجاهات المبحوثين العاملين فى البلديات، ولصالح تلك التى تقع خارج مركز المحافظة نحو ممارســة التعلــم التنظيمى ككل ونحو كل من مجالات الرؤية المشــتركة والتفكير التنظيمى والتعلم كفريق حيث كانت قيمة (ف) أكبر من (٢) فى كل الحالات. فى حين

تبين وجود فروقات فى اتجاهات المبحوثين لمجالات التفوق الشخصى والنموذج العقلى وفى كلا المجالين لصالح العاملين خارج مركز المحافظة إلا أن الفروقات لم تكن دالة إحصائياً عند مستوى (α≤0.05). وقد يعزى سبب وجود الفروقات الإحصائية إلى أن البلديات خارج مركز المحافظة دمجت بشكل أكبر مع البلديات المتجاورة مما وفر لديها فرصة جديدة فى وضع الرؤية المشتركة لعمل البلدية والبدء بأسلوب تفكيرى شمولى بعد أن كان جزئياً نظراً لكبر عدد المواطنين وزيادة النشاطات التى تقوم بها البلدية بعد عملية الدمج. كما أن دمج البلديات أدى إلى ضرورة قيام البلديات المتجاورة بالتعاون بصورة أكبر مع بعضها، وذلك من خلال توفير فرصة تعلم جماعية للعاملين فى البلديات بتوظيف خبراتهم السابقة قبل الدمج وبصورة تبادلية لإنجاز المهام المطلوبة من البلدية حالياً.

جدول (١١): أثر المحافظة على ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات الأردنية

المجال	البلدية	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٧	٠,٨٣	٣٣٧	*٢,٦٧	٠,٠٠
	أخرى	١٧٥	٣,٣٨	٠,٩٢			
التفكير النظمى	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٤	٠,٨٥	٣٣٧	*٢,٩٨	٠,٠٣
	أخرى	١٧٥	٣,٤٢	٠,٨٧			
التفوق الشخصى	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٩	٠,٨٣	٣٣٧	١,٧٦	٠,٠٧
	أخرى	١٧٥	٣,٣٦	٠,٩٦			
النموذج العقلى	مركز المحافظة	١٦٤	٣,٣٤	٠,٩٢	٣٣٧	١,١١	٠,٢٦
	أخرى	١٧٥	٣,٤٥	٠,٨٩			
التعلم كفريق	مركز المحافظة	١٦٤	٢,٨٩	٠,٩٧	٣٣٧	*٣,٠٣	٠,٠٣
	أخرى	١٧٥	٣,٢٢	١,٠٣			
التعلم التنظيمى	مركز المحافظة	١٦٤	٣,١٥	٠,٧٥	٣٣٧	*٢,٧٠	٠,٠٠
	أخرى	١٧٥	٣,٣٨	٠,٨٧			

* ذات دلالة عند مستوى (α ≤ 0.05)

جدول (١٢): أثر المشاركة ببرنامج تدريبى على ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى

المجال	المشاركة فى برنامج تدريبى	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الشفافية	نعم	٢٠٣	٣,٣٥	٠,٨٩	٣٣٧	*٢,٠٠	٠,٠٤
	لا	١٣٦	٣,١٦	٠,٨٥			
العمل الجماعى	نعم	٢٠٣	٣,١٨	٠,٨٩	٣٣٧	*٢,٧٢	٠,٠٠
	لا	١٣٦	٢,٨٩	٠,٩٧			
التمكين الإدارى	نعم	٢٠٣	٣,٣٣	٠,٩٠	٣٣٧	١,٤٨	٠,١٣
	لا	١٣٦	٣,١٨	٠,٩١			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وفيما يتعلق بأثر مشاركة العاملين فى البلديات فى برنامج تدريبى له علاقة بالتعلم التنظيمى نحو الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى يشير جدول رقم (١٢) وجود فروقات دالة إحصائياً فى الاتجاهات نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعى وبقيم (ف) بلغت (٢,٠٠) و(٢,٧٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٤) و (٠,٠٠) على التوالى، ولصالح الذى شاركوا فى برنامج تدريبى مقارنة بالذين لم يشاركوا. وقد يعزى سبب هذه الفروقات إلى المشاركة فى البرامج والدورات التدريبية وورش العمل تجعل الموظف أكثر عرضة لمفاهيم متعددة وأهمها الشفافية والعمل الجماعى، ومن ثم يصبح لديهم إدراك ووعى أكثر لأهمية ممارسة هذه المفاهيم لإنجاز المهام المطلوبة. ويظهر الجدول أيضاً فروقات فى اتجاهات المبحوثين نحو مجال التمكين الإدارى ولصالح الذى شاركوا فى برنامج تدريبى له علاقة بالتعلم التنظيمى مقارنة بالذين لم يشاركوا إلا أن الفروقات لم تكن دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة (ف) (١,٤٨).

أما أثر المشاركة ببرنامج تدريبى له علاقة بالتعلم التنظيمى على ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات، فيظهر الجدول رقم (١٣) وجود فروقات دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ولصالح المبحوثين الذى شاركوا فى البرنامج فى ممارسة التعلم التنظيمى ككل حيث بلغت قيمة (ف) (٢,٤٩) وبمستوى دلالة (٠,٠١).

جدول (١٣): أثر المشاركة ببرنامج تدريبى على ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات الأردنية

المجال	المشاركة فى برنامج تدريبى	التكرار	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الرؤية المشتركة	نعم	٢٠٣	٣,٣٩	٠,٨٨	٣٣٧	*٢,٢٢	٠,٠٢
	لا	١٣٦	٣,١٧	٠,٨٩			
التفكير النظمى	نعم	٢٠٣	٣,٣٩	٠,٨٤	٣٣٧	*٢,٥٨	٠,٠١
	لا	١٣٦	٣,١٧	٠,٩٠			
التفوق الشخصى	نعم	٢٠٣	٣,٣٨	٠,٨٩	٣٣٧	*٢,٤٨	٠,٠١
	لا	١٣٦	٣,١٣٤	٠,٩١			
النموذج العقلى	نعم	٢٠٣	٣,٤٧	٠,٩٢	٣٣٧	١,٦٤	٠,١٠
	لا	١٣٦	٣,٣٠	٠,٨٨			
التعلم كفريق	نعم	٢٠٣	٣,١٤	٠,٩٩	٣٣٧	١,٨٠	٠,٠٧
	لا	١٣٦	٢,٩٤	١,٠٤			
التعلم التنظيمى	نعم	٢٠٣	٣,٣٥	٠,٧٧	٣٣٧	*٢,٤٩	٠,٠١
	لا	١٣٦	٣,١٤	٠,٧٩			

* ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

كما يشير الجدول إلى وجود فروقات دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ولصالح الذين شاركوا ببرنامج تدريبى أيضاً نحو مجالات الرؤية المشتركة والتفكير التنظيمى والتفوق الشخصى. وقد يعزى سبب هذه الفروقات الإحصائية إلى أن المبحوثين الذين شاركوا ببرنامج تدريبى قد اكتسبوا مهارات وإمكانيات نظرية وعملية فيما يتعلق بمفهوم التعلم التنظيمى ، ومن ثم كانت قدرتهم على تطوير أنفسهم ذاتياً وتنمية قدراتهم ومهاراتهم فى كيفية وضع الرؤية لعمل البلدية وجعل العاملين يلتزمون بها لنقل البلدية نحو الأفضل فى تقديم الخدمات للمواطنين بطرق وأساليب تفكير شمولية ونظمية تربط الأقسام ومهامها معاً لتفهم أى مشكلة أو أمر بشكل تكاملى لإيجاد الحلول المناسبة.

تحليل الفرضية الثالثة: هنالك علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى من جهة وأبعاد المنظمة المتعلمة من جهة أخرى.

يشير الجدول رقم (١٤) إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى من جانب وأبعاد التعلم التنظيمى مجتمعة أو كل على حدة وبمستوى دلالة (٠,٠٠) فى كل الحالات. وهذا يعنى أنه كلما زاد مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى زاد مستوى التعلم التنظيمى. ويظهر الجدول أن أقوى علاقة إيجابية كانت بين العمل الجماعى والتعلم التنظيمى وبقيمة ارتباط بلغت (٠,٧٥) فى حين كانت أضعف علاقة ارتباط بين ممارسة التمكين الإدارى وممارسة النموذج العقلى (٠,٤٣) كأحد أبعاد التعلم التنظيمى.

جدول (١٤): العلاقة بين الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى وأبعاد التعلم التنظيمى

المجال		الشفافية	العمل الجماعى	التمكين الإدارى
الرؤية المشتركة	معامل الارتباط	*٠,٧١	*٠,٧١	*٠,٤٨
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التفكير النظمى	معامل الارتباط	*٠,٦٦	*٠,٦٦	*٠,٥٤
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التفوق الشخصى	معامل الارتباط	*٠,٦١	*٠,٦٧	*٠,٤٩
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
النموذج العقلى	معامل الارتباط	*٠,٥٣	*٠,٥١	*٠,٤٣
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التعلم كفريق	معامل الارتباط	*٠,٦١	*٠,٦٨	*٠,٤٩
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
التعلم التنظيمى	معامل الارتباط	*٠,٧٢	*٠,٧٥	*٠,٥٦
	مستوى الدلالة	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

* ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

ويظهر الجدول رقم (١٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد، ويتبين أن ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى قد فسرت مجتمعة ما يقارب (٦٧٪) من التغير فى ممارســة التعلم التنظيمى. ودلت نتائج تحليل الانحدار (ليست مذكورة فى الجدول) أن مفهوم العمل الجماعى فســر ما يقارب (٥٧٪) ومفهوم الشــفافية ما يقارب (٧٪)، وأخيراً مفهوم التمكين الإدارى فســر ما يقارب (٣٪)، وكانت قيم جميع المتغيرات دالة إحصائياً وبمســتوى دلالة (٠,٠٠). وتشــير النتائج إلى ارتفــاع أهمية متغير العمل الجماعى فى تفسير مستوى ممارسة التعلم التنظيمى فى البلديات المبحوثة.

جدول (١٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	R	R square
١٤١,٣	٣	٤٧,١	٢٢٣,٣*	٠,٠٠	٠,٨٢	٠,٦٧
٧٠,٦	٣٣٥					
٢١٢,٠	٣٣٨	٠,٢١				

* ذات دلالة عند مستوى (α ≤ 0.05)

النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلى:

١- وجــد أن مــا يقارب (٤٠٪) من المبحوثين لم يشــاركوا ببرنامــج تدريبى له علاقة بموضوع التعلم التنظيمى.

٢- تبين أن مســتوى ممارسة كل من الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى فى البلديات المبحوثة متوســطٌ وبقيمة وسط حسابى بلغت (٣,٢٧) (٣,٠٦) (٣,٢٢) على التوالى.

٣- وجدت الدراســة أن مستوى ممارســة التعلم التنظيمى فى البلديات الأردنية كان متوسطاً وبقيمة بلغت (٣،٢٧).

٤- أظهرت النتائج أن الترتيب التنازلى لدرجة ممارسة أبعاد التعلم التنظيمى الخمسة كانت كما يلى: النموذج العقلى (٣,٤٠)، والرؤية المشتركة (٣,٣٠) والتفكير النظمى (٣,٢٩)، والتفوق الشخصى (٣,٢٨) والتعلم الجماعى (٣,٠٦).

٥- عدم وجود اختلاف فى اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعى فى البلديات المبحوثة تعزى لمتغير الجنس، فى حين تبين وجود فروقات نحو مجال ممارسة التمكين الإدارى ولصالح الذكور. وفيما يتعلق بأثر متغير الجنس على ممارسة أبعاد التعلم التنظيمى مجتمعة تبين وجود فروقات دالة إحصائياً ولصالح الذكور. كما تبين فروقات فى مجالات الرؤية المشتركة والتفوق الشخصى والنموذج العقلى ولصالح الذكور أيضاً.

٦- أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً فى اتجاهات الإداريين العاملين فى البلديات الأردنية لممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى والتعلم التنظيمى تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

٧- أما أثر متغير المسمى الوظيفى نحو ممارسة الشفافية والعمل والجماعى والتمكين الإدارى وممارسة التعلم التنظيمى فقد تبين وجود فروقات دالة إحصائياً فقط فى مجال التمكين الإدارى ولصالح ذوى المسمى مدير مقارنة بذوى المسمى مساعد مدير ورئيس قسم / شعبة.

٨- أظهر المديرون العاملون فى البلديات التى تقع خارج مركز المحافظة اتجاهات ممارسة أعلى فى الشفافية والتمكين الإدارى والتعلم التنظيمى مقارنة بالعاملين فى البلديات التى تقع فى مركز المحافظة.

٩- وفيما يتعلق بأثر مشاركة العاملين فى البلديات فى برنامج تدريبى له علاقة بالتعلم التنظيمى ظهر وجود فروقات دالة إحصائياً فى الاتجاهات نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتعلم التنظيمى ولصالح الذين شاركوا فى برنامج تدريبى مقارنة بالذين لم يشاركوا.

١٠- أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى من جانب وأبعاد التعلم التنظيمى مجتمعة أو كل على حدة.

١١- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن ممارسة الشفافية والعمل الجماعى والتمكين الإدارى قد فسرت مجتمعة ما يقارب (٦٧٪) من التغير فى ممارسة التعلم التنظيمى.

التوصيات:

١- العمـــل على إعداد مجموعة من البرامـــج التدريبية ذات العلاقة بالتعلم التنظيمى (كبرامج التفكير النظمى، والعمل الجماعى وبناء فريق العمل، والتفويض الإدارى، والإدارة الإســـتراتيجية لبناء الرؤية المشـــتركة، وإدارة التغييـــر وغيرها) نظراً لما أظهرتـــه النتائج؛ فإن ما يقـــارب (٤٠٪) من أفراد العينة لم يشـــاركوا فى برنامج تدريبى له علاقة بموضوع التعلم التنظيمى.

٢- تصميم مسار تدريبى إلى جانب المسار الوظيفى للعاملين فى البلديات الأردنية مما يساعد على ترسيخ التعلم التنظيمى والعوامل المؤثرة فى ذلك.

٣- القيام بتصميم العمل فى البلديات الأردنية على أسس فرق العمل لإتاحة الفرصة لتعزيز المشاركة والعمل الجماعى مما ينعكس أثره على أداء البلديات.

٤- تعزيز التمكين الوظيفى للعاملين ومشاركتهم فى صنع اتخاذ القرارت التنظيمية.

٥- إجراء لقاءات دورية بين العاملين فى المســـتويات الإدارية المختلفة تتســـم بالحوار والانفتاح والشفافية فى العمل.

٦- العمـــل على عقد لقاءات دورية بين العاملـــين فى البلديات من مختلف محافظات المملكة؛ بهدف تبادل الخبرات والمعرفة المتبعة بحيث تســـهم فى تعلم كل بلدية من خبرات وتجارب البلديات الأخرى.

٧- ضـــرورة إجـــراء المزيد من الدراســـات ذات العلاقة بالتعلـــم التنظيمى من خلال توظيف متغيرات شـــخصية ووظيفية أخرى والتعرف على مصادر التعلم الداخلى والخارجى لكل بلدية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- ارتيمة، ماجدة سليمان (٢٠٠٥م). **شفافية تقييم أداء العاملين فى وزارة التربية والتعليم – دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن. .
- أيوب، ناديا حبيب (٢٠٠٤م). دور ممارسة التعليم التنظيمى فى مساندة التخطيط الإستراتيجى فى المنشآت السعودية الكبرى. **دورية الإدارة العامة** (معهد الادارة العامة، الرياض: السعودية) ٤٤ (١): ٦٣-١٣٤.
- برقاوى، أيمن (١٩٩٧م). **التفويض فى الإدارة الحكومية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين لمستوى الإدراك والمهارات والمعوقات**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الحنيطى، محمد فالح (٢٠٠١م). التعليم التنظيمى فى الأجهزة الحكومية بالأردن من وجهة نظر المشرفين: دراسة ميدانية. **المنارة**، ٧ (٢): ٧١-٩٧.
- الدحلة، فيصل (٢٠٠١م). **تكنولوجيا الأداء البشرى: المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، عمان: الأردن.
- درة، عبد البارى والمدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم (١٩٩٤). **الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليات – منهج علمى تحليلى –**. عمان: المركز العربى للخدمات الطلابية.
- دعيبس، منال (٢٠٠٤م) **مدى تطبيق الشفافية فى مراكز الوزارات الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عبد الحليم، أحمد وعبابنه، رائد (٢٠٠٨م). دور التفويض والشفافية فى ممارسة الإبداع الإدارى فى القطاع العام فى الأردن. بحث مقبول للنشر، **مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، ٢٠٠٨.
- الفاعورى، رفعت، وبكار (٢٠٠٤م). براء، إدارة الإبداع فى المنظمات المتعلمة: دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية، **مجلة أبحاث اليرموك – سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، مجلد ٢٠ (٤): ٢٢٣٧-٢٢٧٩.
- القحطانى، سالم (٢٠٠٤م). مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل فى الأجهزة الحكومى دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض، **دورية الإدارة العامة** (معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، ٤٤ (١): ٣٣-٦٠.
- ملحم، يحيى (٢٠٠٦م). **التمكين كمفهوم إدارى معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية – بحوث ودراسات.
- نصير، نعيم، عبابنة، رائد، بناء الفريق: دراسة ميدانية لآراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق فى الأجهزة الحكومية لمحافظات الشمال فى الأردن، **دورية الإدارة العامة** (معهد الادارة العامة، الرياض: السعودية) ٣٨ (٢): ٣٢٥-٣٧١.
- هيجان، عبد الرحمن (١٩٩٨م). التعلم التنظيمي: مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم، **دورية الإدارة العامة** (معهد الادارة العامة، الرياض: السعودية) ١٧ (٤): ٦٧٥-٧١٢.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Argyris, C., and Schon, D. (1978). **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective,** Massachusetts: Addison Wesley.

- Chinowsley, P., Molennar, K., and Ralph, A. (2007). "Learning Organization in Construction" **Journal of Management in Engineering,** 23 (1): 27-34.

- Crossan, L., and White, A. (1999). "Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution" **Academy of Management Review,** 24 (3): 522-537.

- Dierkes, M., Berthon, A., Child, J. and Nonaka, I. (Editors) (2001). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge,** Oxford University Press, Oxford.

- El Gamal, M., (1999). "A Test of Organization Learning Model: The Interrelatedness Between Learning Dimensions and Facilitators and Their Impact on Organization Effectiveness". **International Journal of Applied Management,** 2 (1): 213-223.

- Fang, S., and Wang, J. (2006). "Effects of Organizational Culture and Learning on Manufacturing Strategy Selection: An Empirical Study" International **Journal of Management,** 23, (3): 503-514.

- Farrell, J, Flood, P, Cutrtain, S., Hannigan, A., Dawson, J., and West M. (2004). "CEO Leadership, Top Team Trust and the Combination and Exchange of Information" **Irish Academy of Management Conference,** PP. 22-40.

- Garvin, D. (1993). "Building Learning Organizations" **Harvard Business Review,** 71 (4): 78-91.

- Goh, S. (1998). "Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks" **S.A.M. Advanced Management Journal.,** 63 (2): 15-20.

- Isaacs, W., and Senge, P. (1992). "Overcoming Limits to Leaning in Computer-Based Learning Environments" **European Journal of Operational Research,** Vol. 59: 183-169.

- Kolb, D., and Jiang, T. (2006). "Organizational Learning in China: Inroads and Implications for the Awaking Dragon" **Reflections,** 6 (8-10): 15-36.

- Merquardt, M. (1996). **Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvements and Global Success,** New York: McGraw-Hill.

- Moilanen, R. (2001). "Diagnostic Tools for Learning Organizations" **The Learning Organization,** 8 (1): 6-20.

- Montes, F., Moreno, A., and Morales, V. (2005). "Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination" **Technovation,** Vol. 25: 1159-1172.

- Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T., **The Learning Company, A Strategy for Sustainable Development.** New York: McGraw-Hill, 1991.

- Robey, D., and Sales, C. (1994). **Designing Organizations,** Burr Ridge, Illinois: Irwin.

- Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization,** New York, Doubleday.

- Styher, A., Per-Erik, J., and Ingeborg, K. (2004). Learning Capabilities in Organizational Networks: Case Studies of Six Construction Projects". **Construction Management and Economics,** Vol. 22: 957-966.

- Tsang, E, (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research, **Human Relation,** 50 (1): 73-89.

- Watkins, K., and Marsick, V. (1993). **Sculpting the Learning Organization Lessons in the Art and Science of Systemic Change.** San Francisco: Jossey-Bass.

- Yang, B., Watkins K., and Marsick, V. (2004). "The Construct of the Hearing Organization: Dimensions, Measurement, and Validation" **Human Resource Development Quarterly,** 15 (1): 31-55.

هل ما يزال شبح فريدريك تايلور يسكن أروقة الحكومة؟
نظرة إلى مفهوم الكفاءة الحكومية فى عصرنا

تأليف

هندي لاورشاختر

ترجمة

أ. درويش نايف عبدالهادي

عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة

راجع الترجمة

الدكتور عبدالله بن مسفر الوقداني

أستاذ علم الاجتماع التنظيمى المساعد بمعهد الإدارة العامة

● دوريــة الإدارة العــامــة
● المجلد الثامن والأربعون
● العـــــدد الثالث
● رجـــب ١٤٢٩هـ
● يــوليــة ٢٠٠٨م

هل ما يزال شبح فريدريك تايلور يسكن أروقة الحكومة؟ نظرة إلى مفهوم الكفاءة الحكومية فى عصرنا*

تأليف: هندي لاورشاختر **
ترجمة: أ. درويش نايف عبدالهادي ***
راجع الترجمة: د. عبدالله بن مسفر الوقداني ****

ملخص:

كانت الكفاءة منذ الحقبة التقدمية قيمة إدارية معتبرة ومفهوماً أساسياً فى دراسة الإدارة العامة. ورغم الاهتمام المعاصر بمعايير أخرى، مثل التجاوب والعدالة، إلا أن الكفاءة تبقى قيمة توجيهية للحكومة ومحوراً للكتابات العلمية. ورغم أن الكفاءة فى العادة تعتبر قيمة غير سياسية، إلا أن هذه المقالة ترى أن كفاءة القطاع العام تكتسب أهمية من خلال إطار سياسى. ويستكشف التحليل التغييرات التى طرأت على تعريفات كفاءة النقل من أجل اقتراح مفهوم متجدد متناغم من الناحية السياسية.

هنالك اتجاهان يفتقران إلى الدقة فى أدبيات الإدارة العامة حول الكفاءة الحكومية. فيشير الاتجاه الأول إلى أن الكفاءة – التى تعرف بأنها زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات أو النتائج إلى الموارد – كانت المعيار الوحيد لتقييم الأداء الإدارى فى الحقبة الكلاسيكية، فى حين يرى علماؤنا الأكثر تطوراً معايير عديدة. أما الاتجاه الثانى فيرى أن الكفاءة احتلت مكانتها القوية جزئياً على الأقل بسبب سهولة قياس المخرجات إلى المدخلات من قياس نسبة العدالة أو التجاوب. وكما أشار ويلدافسكى Wildavsky، «إذا تبين أن الكفاءة الاقتصادية هى المنهج الصحيح، فربما يعزى ذلك إلى أن من السهل على دعاتها قياس هذا النوع من الكفاءة» (١٩٦٦، ٣٠٨).

* المقال منشور فى Public Administration Review Washington: Sep/Oct2007. Vol. 67 Iss. 5; Pg. 800, 11 Pgs

** أستاذة فى كلية الإدارة فى معهد نيوجيرسى للتقنية. وقد نشرت لها عدة مقالات فى مجلات كثيرة فى الإدارة العامة.

*** عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة، الرياض.

**** أستاذ علم الاجتماع التنظيمى بمعهد الإدارة العامة، الرياض.

وإحدى المشـــكلات التى يعانيها الاتجاه الأول هى أن قيماً عديدة وجهت كثيراً من علماء الإدارة العامة الأوائل. وكما أوضح موشير Mosher (1968)، أنه كان لكثير من الكتـــاب التزام بالكفاءة والديمقراطية خلال حقبة المبادئ التقدمية وما بعد التقدمية، التـــى امتدت من عهد فريدريك تايلور Frederick Taylor (1947b, 1947a) إلى لوثر غوليك وليندال أورويك Luther Gulick and Lyndal Urwick (1937).

إضافـــة إلى ذلـــك، رغم أن البحوث الإدارية المعاصرة تعتـــرف بقيم عديدة، إلا أن مـــادة المجال الـــذى نحن بصدده – أى الإدارة الفعلية – تمنـــح الكفاءة ميزة باعتبارها قيمـــة موجهة على الأقل بنفس الطريقة الجامدة التـــى كان عليها الوضع فى الحقب السابقة. ففى السنوات الخمس والعشرين الماضية، كانت الكفاءة هدفاً إدارياً سامياً. وبعد تحليل جهود الإصلاح الحكومى، توصل لايت Light إلى أن الكفاءة «تظهر قريباً أو فى مقدمة كل تقرير إصلاحى خلال السنوات المائة الماضية» (١٩٩٧، ٢١). والفرق الرئيـــس بين بيئتـــى الإدارة الكلاســـيكية والمعاصرة ليس فى الافتـــراض بأن الكفاءة مهمة – فكلتا البيئتين تقبلان ذلك الفرض – بل بالأفكار المختلفة حول كيفية تحســـين نسب التكلفة إلى الريح. وينظر حالياً إلى البرامج التى دعا إليها المصلحون السابقون على أنها جزء من المشكلة.

ويتفاعل محللو الإدارة مـــع الاتجاهات الإدارية لزمنهم. فقد انتقد بعض المحللين المعاصريـــن التركيز على الكفاءة باســـتخدام نظريات نقدية أو أخرى تفســـيرية (مثل فيشر Fischer 1990؛ فوريستر Forester 1993). كما انتقد علماء إدارة عامة آخرون الأسس الفلسفية بحث الإدارة العامة الحديثة فى مجال الكفاءة (مثل مو Moe 1994). كما يفصل بعض العلماء بشكل صريح بين الكفاءة والفاعلية، حيث عرف هؤلاء الفاعلية بأنها التقدم باتجاه تحقيق الهدف (مثل هالاشمى Halachmi 2004). وهنالك أدبيات حول الحاجة إلى المســـؤولية الديمقراطية عـــن الأداء البيروقراطى (مثل ماير وأوتول Meier and O'Toole 2006).

وفى الوقت نفسه، تؤدى الكفاءة دوراً قوياً فى النقاشات حول وسائل تحقيق الحكومة لأهدافها (Salamon, 2002). إذ يتفاعل كثير من أدبيات الإدارة العامة مع التركيز القوى لبيئـــة العمل على الكفاءة عن طريق تحليل كيفية زيادة نســـبة المخرجات إلى المدخلات (انظـــر، على ســـبيل المثال بيهن Behn 2003 حول قياس الأداء؛ ســـويس Swiss 2005 حول الحوافز؛ غيل ومايـــر Gill and Meier 2001 حول كيفية حصول مدارس الأحياء على مستويات عالية من المخرجات). فالكفاءة هى القوة المحركة وراء التغيرات الهيكلية

كالخصخصة؛ ولا يمنح العلماء سوى اهتمام قليل بالتأثيرات التى لهذه التغييرات على بناء هويات مدنية قوية. فالكفاءة عنصر مهم فى أدبيات تحسين الإنتاجية ذات التوجه العملى (مثل بيرمان Berman 2006؛ هولتزر ولى Holzer and Lee 2004).

وفى العادة تقوم النقاشات المعاصرة لأهمية الكفاءة على تقبل النظرة السائدة التى ترتكز على حساب نسبة المخرجات إلى المدخلات فى صورة وحدة آلية متكاملة. ويمكن أن تؤدى مثل هذه النقاشات بنا إلى افتراض علاقة عكسية بين الكفاءة ومشاركة المواطن، حيث ينظر إلى مشاركة المواطن على أنها هدر غير ضرورى للوقت والمال (مثل غلاسر، ييغر، وباركر Glaser, Yeager and Parker 2006).

ومشكلة هذا التفسير هى أن حساب كفاءة القطاع العام ليس ببساطة حساب المخرج/المدخل فى قطاع الصناعة. فعدم القدرة لزمن طويل من جانب العلماء على الاتفاق على كيفية زيادة كفاءة الحكومة يشير إلى صعوبة قياس نسب التكلفة والربح فى القطاع العام. فإدخال أرقام فى معادلات جاهزة لا يؤدى إلى الحصول على تكاليف ومنافع البرنامج الاجتماعى. فتحديدها هو عمل سياسى مكثف، حيث يسود كل جزء من أجزائه جدل حول تعريف العدالة وتجاوب المجتمع المحلى. فكفاءة القطاع العام – شأن جميع أمور القطاع العام – لا يمكن أن تفصل عن السياسة.

وتعود جذور الجهود المعاصرة فى البحث عن الكفاءة إلى الحقبة التقدمية، عندما وضعت الإدارة العلمية نموذجاً جاهزاً لدراسة المنظمات حيث اشتملت تلك الدراسة على إيجاد عمل علمى وتجميع معلومات حول الأداء. وباستخدام أجزاء من ذلك النموذج، فقد طور كل جيل من الباحثين أدواته الخاصة لتحسين النسب بين المخرج إلى المدخل. وسواء نظرنا إلى نظم ميزانية تخطيط البرنامج خلال فترة الستينيات من القرن العشرين أو الإدارة بالأهداف، والميزانية الصفرية فى السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين، فيمكننا رؤية باحثين يحاولون تسويق وسائل تسمح للمديرين فى نهاية الأمر بتحقيق الكفاءة. فقد تمت تجربة كل العلاجات، وتحقق بعض النجاح، لكن فى نهاية أمر فشل العلاج فى تحقيق الفوائد المرجوة، وانتقلت قافلة الأفكار تبحث عن دواء آخر (انظر التحليلات فى داونز ولاركى Downs and Larkey 1986 وبوين وآخرون Boyne et al. 2004). والرأى فى هذه المقالة هو أن المخططين لم يصيبوا الهدف ولو بشكل جزئى على الأقل؛ لأنهم قللوا من أهمية البعد السياسى للكفاءة.

تبدأ هذه المقالة بمراجعة النموذج الجاهز من الحقبة الكلاسيكية الذى وضعه فريدريك تايلور والذى تطور بأدبيات المبادئ فى عشرينيات وثلاثينيات القرن العشرين. ثم تدرس كيف استخدمت مبادرات الكفاءة المعاصرة المرتبطة بالإدارة العامة الحديثة أو أهملت جوانب النموذج التقليدى. ويحظى التوجه غير السياسى لمفهوم الكفاءة فى الإدارة العامة الحديثة باهتمام خاص؛ من أجل تحديد كيف أن الابتعاد عن السياسة يؤدى إلى إضعاف قيمة الممارسة الإدارية – وهى ممارسة تجعلها تتجنب العلاقة بالمواطنين وبالمجتمع المحلى. ويستكشف التحليل التعريفات المتغيرة لكفاءة النقل لإظهار أن الكفاءة هى قيمة محددة سياسياً. وتقترح المقالة مفهوماً متجدداً متناغماً سياسياً، وتقترح كيف يمكن لهذا المنهج أن يرفع من القيمة التحليلية للكفاءة، نائياً بها عن احتمال تبنى أنصاف الحلول مع العدالة والتجاوب إلى مصدر لتوزيع الموارد بناء على هذين المعيارين.

وتدين التعريفات المعاصرة للكفاءة بالكثير للإدارة العلمية وأدبيات مبادئ ما بعد المرحلة التقدمية. ويبدأ التحليل الحالى بدراسة كيف شكلت التقاليد الكلاسيكية المفهوم السائد للكفاءة اليوم.

الحقبة التقدمية - مفهوم فريدريك تايلور لكفاءة القطاع العام:

قام بحث الحقبة التقدمية عن الكفاءة على فكرة فريدريك تايلور الذى رأى أنه يمكن للمنظمات زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات عن طريق إنشاء علم عملى حتى لأشد المهمات روتيناً، واستخدام ذلك العلم لاختيار العاملين وتطويرهم وتدريبهم. وكانت الإستراتيجية تقوم على تجميع معلومات كافية عن الوظائف بحيث يمكن للإدارة الاعتماد على «مبادئ واضحة وثابتة بدل الاعتماد على أفكار ضبابية نوعاً ما يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة المحدودة» (Taylor 1947a, 63).

وقد اشتملت معظم دراسات تايلور على وظائف فى منشآت صناعية، لكنه ترك وراءه دراسة تحليلية واحدة عن الكفاءة الحكومية، ربما كتبها سنة ١٩١١م، لكنها لم تنشر إلا بعد فترة وجيزة من وفاته سنة ١٩١٥م. وقد وافق على جودة عمل القطاع العام، مصنفاً إياه «جيد بشكل عام» (Taylor 1916, 7)، لكنه رأى مشكلات فى الكمية والتى فضل لتحسينها اتباع منهج العلم – والعمل. ويمكن للباحثين دراسة واجبات كل موظف حكومى والوقت اللازم لإنهائها. وبعد ذلك ستحدد التجارب معايير الكفاءة التى يجب أن يصل إليها العاملون بالتدريب. وكانت الحاجة الأساسية تتمثل فى جعل قياس الأداء يؤثر فى صناعة قرار الإدارة.

لقــد كان تايلور داعية مبكراً للكفــاءة باعتبارها مفهوماً محايداً يبتعد نوعاً ما عن السياسة. فاعتقد أنه من أجل تحسين الكفاءة، يجب على المسؤولين وضع هذا الهدف فوق الاعتبارات السياســية – وهى خطوة يصعب على المســؤولين المنتخبين اتخاذها. وقد رأى تايلور فى ابتعاد شؤون الموظفين عن الحزبية أمراً ضرورياً لزيادة كمية العمل. وقد احتاج المسؤولون السياسيون وكبار الإداريين إلى تغيير رأيهم تجاه عقلية الخدمة العامة بحيث ترفع من مكانة الجدارة وتجعلها أهم من النفوذ، لإحداث ما سماه «ثورة ذهنيــة كبيرة فى أعداد كبيرة من الناس» (Taylor 1916, 9). ويمكن لهذا النظام أن يرتقى بالمهن الحكومية طويلة الأمد، ولاســيما بالنسبة للأشخاص الذين يحتلون قمة المنظمات، بدلاً من إزاحتهم كل أربع ســنوات. وقد اعتقد تايلور أن اختبارات الخدمة المدنية فى عصره فضلت القدرات الأكاديمية التى يسهل قياسها على السمات الأخرى ذات الأهميــة المماثلة، لكن ذلــك العامل لم يؤد به إلى الموافقــة على إلغاء الضوابط الوظيفيــة. وبــدلاً من ذلك، فإنه فضل تطوير آليات تقييــم إضافية لكل من النزاهة والدافعية للعمل والمثابرة – وكلها قيم مهمة فى القطاع العام.

وقــد جاءت كتابــات نصف قرن عن الإصــلاح موافقة لقناعات تايلــور بأن إلغاء الضوابط الوظيفية يؤدى إلى التقليل من شــأن الكفاءة فى أى بيئة سياســية. ومنذ ســنة ١٨٦٧م، شدد مؤيدو الخدمة المدنية على الدور الذى تلعبه كل من النزوة والهوى والمحسوبية والمحاباة فى النظم التى لا تعترف بضوابط التوظيف (مثل الخدمة المدنية فــى الولايــات المتحدة الأمريكيــة ١٨٦٧؛ إيتون Eaton 1875؛ هيئــة الخدمة المدنية الأمريكية Civil Service Commission 1874). وقد اعتقد دعاة الخدمة المدنية أن هذه النظم أدت بالعاملين إلى التركيز على استرضاء المشرفين بدلاً من أداء أفضل ما لديهم. وقد رأى شورتز Schurz (1893) أن النظم التى لا تعترف بالضوابط الوظيفية قد أفســدت أخلاق أفضل العاملين، الذين رأوا أن العمل الجاد يأتى فى المقام الثانى بعد المحاباة والنفوذ.

وقد فضل تايلور (١٩١٦) صراحة منهج العلم والعمل فى التعامل مع الكفاءة على منهج المحاســبة والميزانية الذى اتبعته هيئة الرئيس ويليام هوارد تافت ســنة ١٩١٢ للاقتصاد والكفاءة. فقد عزز منهج تايلور الذى يركز على المهمة مقترحات مكتب نيويورك للأبحاث البلديــة لتحســين إنتاجية الشــرطة (مكتب الأبحــاث البلديــة Bureau of Municipal Research 1913؛ برورير Bruére 1914) ولتحسين تجارب إزالة الثلج وتمهيد الطرق التى قام بها موريس ليفلين كوك (Morris Llewellyn Cooke (1914, 1918، وهو تلميذ لتايلور

ومدير دائرة فيلادلفيا للمشاريع العامة في الفترة بين ١٩١١ و١٩١٥م. وكان هؤلاء الدعاة الأوائل إلى الإدارة العلمية للقطاع العام قد حثوا الهيئات على جمع معلومات حول الأداء، بما فى ذلك النتائج التى يتم الحصول عليها من مقاييس مثل معدلات الوفاة وإحصاءات الأمراض (مثل Citizens Business 1914). وقد جعل هؤلاء الكتاب مفهوم الكفاءة يلقى قبولاً سهلاً وحماسياً. فعلى أسس المواطنة الفاعلة والكفاءة الاجتماعية، استخدموا المفهوم للمناقشة إحياء المواطنة وتحسين السياسة الاجتماعية (Waldo 1984).

حقبة المبادئ الإدارية: الهيكل والكفاءة:

فى العشرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين، ركزت دراسات الكفاءة على البحث عن مبادئ عامة لهيكل تنظيمى بحيث يمكن أن «تدرس باعتبارها مسألة فنية، بغض النظر عن هدف المشروع، والموظفين الذى يشكلونه، أو أى نظرية مؤسسية أو سياسية أو اجتماعية تكمن وراء إنشائه» (Urwick 1937, 49). وقد نقل هذا التطور دعاة الإدارة العلمية من استكشاف المهمات إلى صياغة القواعد. وقد كان كتاب مثل غلوك (1937) Gluick وأورويك (1938) Urwick أقل اهتماماً بالنقل المادى والمعدات الضرورية لإنهاء الأعمال مقارنة بالاهتمام بالهياكل التنظيمية التى تسهم فى زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات.

ويرجع كثير من الأقوال التقليدية فى الإدارة العامة، مثل الحاجة إلى التخصص، وفترات قصيرة للرقابة، أو اتحاد القيادة، أكثر إلى هذه الفترة منها إلى الحقبة التقدمية. وبالفعل، فقد فضل تايلور الإشراف الوظيفى على وحدة الأمر القيادى. والفرق الرئيس بين تايلور وكتاب المبادئ هو أن تايلور قام بتغيير مواقع المعدات لقياس تأثير ذلك على المخرجات، بينما لم تستخدم أدبيات المبادئ التجارب للتحقق من تأثير تغيير الهياكل التنظيمية. وقد أطلق كل من هارمون وماير (Harmon and Mayer (1986, 129 على الأدبيات «نوعاً من الإدارة العلمية المبتكرة»، وهى تسمية دقيقة فقط إذا كان المقصود بالنشاط الفكرى المنطق الخالص وليس البحث العلمى الذى يعتمد على الوقائع والأدلة والتجارب (Schachter 2004). (لقد أخضعت بعض الدراسات المعاصرة ملاحظات غلوك إلى الاختبارات التجريبية، مثل ماير وبوهتى Meier and Bohte 2003).

كانت العلامة الفارقة لمنهج المبادئ هى لجنة الرئيس حول الإدارة سنة ١٩٣٧م، التى رأسها لويس براونلو Louis Brownlow وضمت فى عضويتها كلاً من لوثر غلوك Luther Gulick وتشارلز ميريام (Charles Merriam (Merkle 1980. وقد أعلن

تقرير اللجنة أنه، لحسن الحظ، كانت مسارات الكفاءة «معروفة ... وموجودة كعادات عمـل فى الحيـاة اليومية لجميع الناس المنظمـين» (PCAM 1937, 3). وقد تطلبت زيادة الكفاءة الحكومية الاتحادية مسـؤولاً تنفيذياً كبيـراً لديه هيئات إدارية وطواقم مناسـبة مـن الموظفين. وقد كان الإصلاح يعنى دمج ما يزيـد على مائة وكالة وهيئة ومجلـس موجودة ضمن عدد قليل من المنظمات، والتوسـع فى عـدد موظفى البيت الأبيض، وتحسـين نظام الجدارة. وقد ناقشت تقارير إضافية مشكلات وحدة الأمر القيادى الناجمة عن السـلطة فى الجانبين التشـريعى والتنفيذى ومن التحكم الأدنى للرئيس بالهيئات التنظيمية المستقلة (Cushman 1937; Mansfield 1937).

وعندمـا يتحدث الإداريون العامـون المعاصرون عن المنظومـة الإدارية التقليدية، فإنهم يشـيرون عموماً إلى هذه التوصيات، التى اعتبرت التسلسـل الهرمى وسيطرة المديرين التنفيذيين وسائل ضرورية لتحقيق الكفاءة. وقد هيمنت نتائج تقرير براونلو Brownlow الخاصة بتعزيز قدرة الرئيـس على تفكير الأجهزة العامة حول الموضوع بين ثلاثينيات إلى ثمانينيات القرن العشـرين. وقد عززت الحاجة إلى توسيع القدرة التنفيذية النصائح التى حصل عليها الرؤسـاء هارى ترومان Harry Truman، دوايت إيزنهـاور Dwight Eisenhower، لينـدن جونسـون Lyndon Johnson، وريتشـارد نيكسـون Richard Nixon، من الهيئات التى أنشـئت لتوصى بإجراء تحسينات على الكفـاءة الاتحاديـة (Arnold 1986). وقد شـددت هذه الهيئات علـى إعادة تنظيم الحكومـة الاتحادية لإنشـاء دوائر تؤدى دورهـا كما يجب، وزيادة التنسـيق، وتعزيز المصالح المؤسسية الرئاسية عبر أجهزة إدارية مركزية (Moe 1990).

وفـى الفترة التى تلـت الحرب العالمية الثانية، حدث انشـقاق بين أدبيات المبادئ، التى ساندت المنظمات الاتحادية، وبين الدراسات الأكاديمية المتقدمة فى مجال الإدارة العامة. وقد كشـف كتاب السـلوك الإدارى لهيربرت سـيمون (١٩٤٧) عن اختلالات كبيـرة فى أدبيات المبـادئ فى الثلاثينيات من القرن العشـرين، التى امتدحت مفهوم التخصـص لكنها لم تحدد فيما إذا كان التخصص الوظيفى أو الجغرافى هو الأفضل فـى موقف معين، مما جعل تلك المبادئ عديمـة الفائدة إذا ما تم الاعتماد عليها دون غيرهـا لتكون موجهاً للسـلوك. وقد علق فيزلـر Fesler (1957) على الاختلاف فى المكانـة نتيجة التصـورات التى وضعها كل من غوليـك Gulick وأورويك Urwick للهيئـات الحكوميـة وللأبحاث ذات التوجه السـلوكى. وقد حظيـت أدبيات المبادئ باحتـرام كبير من مختلف الهيئـات المعنية بإعادة تنظيم الأجهـزة الاتحادية وأجهزة

حكومات الولايات. وقد شـجعت الأدبيات على برامج الماجسـتير فى الإدارة العامة وبعض رسـائل الدكتـوراه (Stillman 1991). إلا أن الخطاب الأكاديمى المتقدم جداً أثار الشـكوك حول فائدة أدبيات المبادئ وشدد على الحاجة إلى دراسة السلوك بدلاً من دراسـة الهياكل التنظيمية. وقد وصف بيم (1978) Beam كيف أن هذه الثنائية كانت استمرت إلى رئاسة جيمى كارتر Jimmy Carter.

حقبة الإدارة العامة الجديدة - هل هى وريث مفهوم تايلور للكفاءة؟:

فى الظاهر، تبدو حركة الإدارة العامة الحديثة – التى يطلق عليها فى العادة اسـم «إعادة اكتشاف الحكومة» – وريثاً لتايلور، حيث تعمل على تطوير الاهتمامات المرتبطة بكفاءة الأجهزة العامة تحت مسـميات مختلفـة، مثل الأداء والنتائج أو الإدارة القائمة على النتائج. فمراجعة الأداء القومى للحكومة الاتحادية – التى تأثرت بشـدة بفكرة الملهم ديفيد أوزبورن David Osborne فى إعادة اكتشاف الحكومة – كانت شكلاً ظهر فى التسـعينيات من القرن العشرين لهذا المنهج والذى استمر فى إدارة الرئيس جورج دبليـو بوش George W. Bush وفـى العديد من مبادرات الولايـات. فمهمة إعادة اختـراع الحكومـة تهدف إلى جعل العمل الحكومى أفضـل وأقل تكلفة – وهى صيغة كلاسيكية لهدف الكفاءة.

وتفتـرض النظم القائمة على النتائج أن الكفـاءة تزداد عندما يكون لدى الموظفين معلومـات متصلة بالعمل، والقـدرة على التصرف بناء على تلـك المعلومات، وحوافز ليقوموا بالعمل بشـكل جيـد (Swiss 2005). وتعكس هذه المنظومـة الثلاثية دعوة تايلور لعلم عملى لتوفير معلومات حول المهمات، واختيار الموظفين وآليات التدريب التى تسـتخدم هذه المعلومات لتحسـين القدرات وحوافز الأداء. وكما كان الحال بالنسبة للكتاب السـابقين ذوى التوجهات نحو الكفـاءة، فإن لدعاة الإدارة العامة الحديثة ثقة غيـر محدودة فـى دعواتهم. فهم يفترضـون أن لدى القائمين علـى التغيير المعرفة لإحداث التقدم؛ لأنهم يفهمون الآليات التى تكمن وراء السلوك الإدارى. وعندما تذكر مراجعة الأداء القومى «أننا جميعاً نعرف سـبب» وجود المشـكلات (NPR, 1993, 1)، فإنها تعكس إصرار لجنة الرئيس للسياسـة الإدارية بأننـا جميعاً نعرف الطرق التى تؤدى إلى الكفاءة، وبالتالى يمكننا إحداث التغيير الناجح.

كما تعكس الجهود الحالية نحو تحسين الكفاءة ادعاءات الحقبة التقدمية بأن امتلاك المعلومات ورفع التقارير أمران ضروريان. وسـوف يوافق كل من تايلور والمكاتب البلدية

وأوزبــورن وغيبلــر Osborne and Gaebler (1992) على الحاجة إلى تطوير مؤشــرات الأداء ومراقبتهــا. ولأن التقنية الحديثة رفعت من قدرتنا على جمع المعلومات ونشــرها (رغم المصاعب المســتمرة فى الحصول على المعلومات اللازمــة)، فيمكن لكتاب الحقبة التقدمية أن يحســدوا المديرين الحاليين على سهولة جمع البيانات الإحصائية. إضافة إلــى ذلك، ربما كان بإمــكان الباحثين الأوائل المصادقة على التراخيص القانونية لســنة ١٩٩٣م لمقاييس الأداء، وعلى قانــون الأداء والنتائج الحكومية، حيث ينص تفويضه على أن تطور كل دائرة ومؤسسة اتحادية خططاً خمسية لربط النتائج التى يمكن قياسها، بما فى ذلك المؤشرات (كرافشوك Kravchuk وشاك Schack 1996؛ رادين Radin 1998). وفى الجانب السلبى، كان تايلور ومن كتب حول المكاتب البلدية يرون أن مشكلات العرض والقراءة تواصلت عبر الأجيال (قارن شيدن وأليين Snedden and Alien 1908 مع أمونز Ammons 1995 أو وايتزمان، سيلفر وبرازيل Weitzman, Silver, and Brazill 2006). لكن ليس بالضرورة أن تترجم سهولة جمع البيانات إلى استخدام أفضل للمعلومات.

ورغــم أوجه الشــبه هذه، لا تعتبر حمــلات الكفاءة الحالية تكراراً بســيطاً لآمال ومخــاوف الحقبة التقدميــة. فالإدارة العامــة الحديثة ودعوات إعادة استكشــاف الحكومــة تختلف عن تلك التى أطلقهــا تايلور ولجنة الرئيس للسياســة الإدارية من حيث موقفاهما تجاه السياسة والأعمال ومن حيث منهجاهما تجاه تحسين الإمكانات والحوافز. ودعونا ندرس كل فرق على حدة.

القصور الأول للإدارة العامة الحديثة - انحياز مناهض للسياسة:

ضمن اعتبــارات معينة، يفهم دعاة الإدارة العامة الحديثــة موقف تايلور المحدود نســبياً المناهض للسياســة بل يزيدون عليه. فقد رأى تايلور أن التدخل السياسى فى السياســة العامة لشــؤون الموظفين أمر يؤثر ســلباً على الإنتاجية. وقد انقسم كتاب الحقبة الكلاســيكية اللاحقون حول أهمية السياسة بالنسبة للكفاءة. إذ أثنت مكاتب البحــوث البلدية ولجنة ١٩٣٧ حول إعادة التنظيم بشــكل واضــح على الديمقراطية بوصفها عنصراً أساســياً فى الإدارة التى تتمتع بالكفاءة، لكن كثيراً من أدبيات المبادئ فى العشــرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين كانت محايدة سياسياً واهتمت بعلم الإدارة باعتباره علماً مستقلاً بحد ذاته.

ولا تكتفى الإدارة العامة الحديثة بقبول توصية تايلور بأن التدخل السياســى يعوّق الســعى إلى تحقيق الكفاءة، بل توســع تلك التوصية لتتجاوز ما يتعلق بسياسة شؤون

الموظفين. وتعمل الأدبيات المعاصرة باستمرار على إيجاد ثنائية مؤلفة من السياسيين الثرثارين والمديرين العقلانيين. وقد أظهرت دعوات إعادة استكشاف الحكومة عداءً ثابتاً للكونجرس (Moe 1994). فأول تقرير لمراجعة الأداء القومى، على سبيل المثال، ينصح القراء بأن السياسة «تزيد من تفاقم مشكلة» الإدارة التى تتمتع بالكفاءة (NPR 1993, 3). وفى كتاب The Reinventor's Fieldbook يصف كل من أوزبورن وبلاستريك (Osborne and Plastrik (2000 سانيفيل، كاليفورنيا، كنموذج للإدارة التى تتمتع بالكفاءة، لأن «العمليات اليومية تدار من قبل بيروقراطية غير منتخبة يرأسها مدير معين من قبل حاكم المدينة. فضلاً عن ذلك، يتم التأكد من عدم تأثير الحزبية السياسية وتعيين الأنصار فى المناصب الحكومية والفساد المهنى عن طريق تحديد المدة الزمنية لأعضاء المجلس ... إذ إن بيروقراطيى سانيفيل قادرون على مواجهة تدخلات السياسة بحقائق راسخة» (Alter 1995, 141). وبعيداً عن كونها نبعاً للديمقراطية، فإن السياسة هى ببساطة عائق للعمل الإدارى.

إن الموقف السلبى تجاه «التدخل» السياسى يتصادف مع فهم سلبى للإنتاجية العامة الحالية، أو ما تسميه مراجعة الأداء القومى بـ«عجز الأداء» (NPR 1993, 2). وإحدى الفجوات المهمة بين الماضى والحاضر هى فى طريقة صياغة مخرجات الأجهزة العامة من قبل الكتاب. فقد فهم جميع الكتاب السابقين حالات عدم الكفاءة فى العمليات الحكومية فى حقبهم - وبالتالى رغبتهم فى التغيير - لكن قليلاً منهم رأوا الضعف الراسخ لدى مؤيدى الإدارة العامة الحديثة المعاصرين. وقد أحب تايلور جودة الإنتاج الحكومى. وقد ظنت لجنة براونلو أن الهيكل الحكومى كان قديماً، لكن مؤلفيها قدروا مهارات فرانلكين روزفلت التنفيذية واعتقدوا أن هدف الإدارة يجب أن يكون تعزيز برنامج الرئيس. وإن تصور الإدارة العامة الحديثة للواقع الإدارى هو أنه «إجراءات إدارية معقدة وأنظمة محبطة مما جعلها تقضى على كل محاولات الإبداع ... إذ يشعر الناس ببساطة أن الحكومة لا تعمل» (NPR 1993, 2)، وأن الأجهزة العامة تُعَدُّ أماكن يتعلم فيها الموظفون سريعاً «أن البداهة أمر خطير - وأن الإبداع خطير جداً» (NPR 1993, 4).

لقد استعار دعاة الكفاءة الكلاسيكيون أفكاراً تجارية محددة، لكن لم يَعْتَبِرْ كل من تايلور أو أتباعه دائماً القطاع الخاص نموذجاً تقتدى به الحكومة. ورغم أن تايلور استخدم أفكاراً تم تطويرها فى مصانع الفولاذ، إلا أنه لم يطرح الأعمال الإدارية المطبقة فى مصانع الفولاذ باعتبارها نموذجاً مثالياً يجب الالتزام به. فقد عرف جيداً أن كثيراً من الشركات الخاصة تقف ضد الإبداع، حيث تفيض كتبه بقصص عن عدم الكفاءة فى الأعمال التجارية.

وتعتبـر أدبيات الإدارة العامة الحديثة المعاصرة سـاذجة فيمـا يتعلق بعدم كفاءة القطاع الخاص والفسـاد. فهى تمتدح العمل التجارى فى جميع الأصعدة، وتطلب من المؤسسـات العامة أن تفعـل س، أو ص، أو ى لأن الأمور هكذا تجرى فى ديزنى! كما ترى الأدبيات المعاصرة الخصخصة إسـتراتيجية لزيـادة الكفاءة، فى حين يرى أتباع تايلـور أن القطاع العام – وليس الخاص – يمكن أن يزيد من الكفاءة فى مجالات مثل إدارة خدمات الماء والكهرباء (مثل Cooke 1915). وعلى القراء أن يقرروا بأنفسـهم ما إذا كان التوجه المعاصر يتأتى من الحاضر الإدارى الفريد غير الكفؤ أو من نفور لا مثيل له من الحكومة.

القصور الثانى فى الإدارة العامة الحديثة - نموذج مبسط جداً للإمكانات والحوافز:

وتكمن الفجوة الأخرى فى الأدبيات السـابقة فـى كيفية اقتراح الكتّاب المعاصرين زيـادة الإمكانـات والحوافز لرفـع الكفاءة. ويرفـض دعـاة الإدارة العامة الحديثة المنظمات الهرمية ذات القواعد المحددة والتنظيمات وإجراءات التشـغيل القياسـية، التـى يميلون إلـى اعتبارها من تركة تايلـور وبروانزلو. ويدعى أوزيـورن وغيبلر أن الحكومة «أصبحت داخل سـياج مـن الأنظمة والمحـددات» (١٩٩٢، ١١٢). ويهدف أوزبورن Osborne وبالسـتريك Plastrik إلى «جعل كبار المديرين يتخلصون من مراكز التحكم التى يسيطرون عليها فى مواقعهم الرئيسة» (٢٠٠٠، ٤٠٣).

كما يفضل دعـاة الإدارة العامة الحديثة «ثورة الريـادة التجارية» (Osborne and Gaebler 1992, 327). وبينمـا اعتقد تايلور أن عقلية موظفى الإدارة العامة القائمة على عدم المخاطرة تأتى من خشـية التدخل السياسـى فى سياسـة شؤون الموظفين، فـإن مراجعـة الأداء القومى تلوم المبالغة فى الاعتماد علـى القوانين والأنظمة. وقد اعتقـد تايلور أن العلاج هو فى وجود نظام خدمة مدنيـة قوى؛ ويرفض دعاة الإدارة العامـة الحديثة حماية نظام الخدمـة المدنية؛ لأنهم يرونه جزءاً من المبالغة فى تعقيد الإجـراءات. وقد اعتقد تايلور أن التوظيف العام طويل الأمد قد سـاعد الكفاءة؛ إذ يحدد أول تقرير لمراجعة الأداء القومى هذا العامل بوصفه جزءاً من المشكلة.

ويرى دعاة الإدارة العامة الحديثة أن الزمن قد تغير؛ فتحسـن تقنيات الاتصالات ومزيد من العمل الذى يقوم على المعرفة يسـهلان ويؤديـان إلى منظمات أقل تعقيداً

تعتمد بشكل أقل على القوانين. لكن يأتى كثير من الاختلاف بين المنهج الكلاسيكى ومنهج الإدارة العامة الحديثة من حقيقة أن المؤلفين المعاصرين لديهم صورة أكثر إشراقاً عن الطبيعة الإدارية مما لدى تايلور. إذ يصور كل من أوزبورن Osborne وغيبلر Gaebler (1992) المديرين على أنهم أصحاب ريادة تجارية تقود سلوكهم رسالة العمل، حيث يحتاجون فقط إلى ميزانيات أكبر ومرونة فى التوظيف لتحقيق نسبة أعلى بين المخرجات إلى المدخلات. ويشعر دعاة الإدارة العامة الحديثة بقلق على العاملين الذين لا يتبعون تصوراتهم أكثر من قلقهم على المديرين الذين يلجؤون للمحسوبية للحد من الكفاءة. وقال روبرت مارانتو Robert Maranto (2001) بكل وضوح، وهو أحد دعاة الإصلاح الجذرى للخدمة المدنية على المستوى الاتحادى، إن الوظيفة الدائمة تحمى الأداء السلبى للعامل. وبرأيه، لا يوجد أى شيء يمكن أن يخشاه العاملون الأكْفاء من خسارتهم الحماية التى توفرها الخدمة المدنية؛ لأن المديرين لن يستعملوا سلطاتهم الجديدة دون سبب وجيه. فالعودة إلى التوظيف دون ضوابط ببساطة تمنع الحماية عمن لا يتمتع بالكفاءة. والافتراضات الضمنية التى تقف وراء هذا الموقف هى أن بوسع المديرين قياس أداء الموظف وأن الجهاز الحكومى سيجد سريعاً ويدرب بدلاء يتمتعون بالكفاءة يحلون مكان من تم طردهم من العمل.

وقد تأثر موظفو القطاع العام فى غالبية الولايات بالتحولات بإجراءات الخدمة المدنية والمتصلة بالإدارة العامة الحديثة Hays and Sowa (2006). فقبل أكثر من عشر سنوات مضت، رفعت جورجيا حماية الخدمة المدنية عن موظفى الدولة، حيث أحلت محل تلك الوسائل ما يعرف بالتوظيف دون أى ضوابط. وفى خطاب حاكم جورجيا زيل ميلر Zell Miller سنة ١٩٩٦م، وهو داعية ناجح للتوظيف دون أية ضوابط، عن وضع الولاية، استنكر إجراءات الخدمة المدنية المطولة التى جعلت من الصعب فصل موظفى الولاية. ورأى أن مثل هذه النظم تضعف معنويات الموظفين الأكْفاء، الذين يرون قرناءهم سيئى الأداء يحصلون على مكافآت مماثلة لا يستحقونها. ويكمن حله فى إلغاء نظم حماية الجدارة ومكاتب شؤون الموظفين المركزية (Condrey 2001; Condrey and Battaglio 2007). وتتعارض هذه الرؤية مع افتراضات الحقبة التقدمية من حيث إن نظم التوظيف دون أى ضوابط تضعف معنويات الموظفين الأكْفاء الذين ليس لديهم أنصار سياسيون.

وتعتبر المنهجيات المختلفة للخدمة المدنية مفيدة؛ لأن حاجة العاملين للحماية لا تعتمد على التغيرات فى تقنية المجتمع، بل إن التغيير فى القوانين يأتى من الرؤى

المختلفة التى وضعها دعاة الكفاءة فى أوائل القرن العشرين ومناصرى الإدارة العامة الحديثة فى طريقة زيادة المنظمات للإنتاج. وقد اعتقد تايلور أن بإمكان القوانين تقليل العشوائية والمحسوبية. ومن ناحية أخرى، يعتقد دعاة الإدارة العامة الحديثة أن مرونة العمل الريادى تساعد المديرين على تشكيل فرق العمل التى لديها أفضل الإمكانات. ويمكن لأى شخص يتمتع بخبرة واقعية فى المنظمات أن يرى أن القوانين وحنكة الريادة التجارية تساعدان على تطوير المنتج فى ظل ظروف مختلفة. ويعتمد تحديد النظام المفيد فى لحظة معينة على الأفراد ذوى العلاقة بالأمر.

ويتولى المديرون والعاملون تنفيذ العمل، فبعض المديرين أكفاء فى حين أن آخرين منهم حمقى. وبينما يستخدم بعض العاملين العاديين ذكاءهم وإخلاصهم فى أداء مهماتهم، يؤدى آخرون أقل حد ممكن من العمل. ويصمم دعاة الإدارة العامة الحديثة نظماً يمكنها أن ترتقى بالكفاءة تحت قيادة مديرين يتمتعون بالنشاط والإخلاص؛ ولكن هذه النظم ستساعد وتدعم الخلل الوظيفى بقيادة مديرين شغوفين بتحقيق أهدافهم الخاصة بدلاً من الاهتمام برفاهية المنظمة على المدى الطويل. وإن النظم التى يتمتع فيها العاملون بحماية أكبر تكون مفيدة بشكل أو بآخر بناء على القوة العاملة المبتدئة فى لحظة معينة.

كما أن الوضع المعقد الذى نشأ مؤخراً فى النظام المدرسى لمدينة نيويورك يسلط الضوء على هذه النقطة. إذ يسعى المستشار جويل كلاين إلى منح المشرفين قوة ضبط أكبر؛ فهو يعتقد أن شروط الخدمة العامة وعقود نقابة المدرسين القوية تحمى المدرسين غير الأكفاء. إلا أن نقابة المدرسين واجهت أمثلة كلاين حول المدرسين غير الأكفاء بقصص مقنعة تتعلق بمديرين لمدارس غير أكفاء، ومزعجين (McFadyen 2006). إذ إن تزويد المشرفين بصلاحيات أكبر سيمكن المدير «س» من ضبط المدرسين غير الأكفاء ولكن ذلك سيكون على حساب تزويد المدير «ص» بالنفوذ الذى يمكنه من تعزيز أهدافه السلبية الخاصة.

وإن قيام أدبيات الإدارة العامة الحديثة بالالتفاف على هذه الأمور الدقيقة يدل على نقص فى المعرفة حول تعقيدات قيام المنظمات بالعمل اليومى. فلا تعمل نظم شؤون الموظفين التى يشجبونها ولا تلك التى يقترحونها على دعم الكفاءة فى جميع الحالات. وفى أفضل الظروف، يمكن للنظام تسهيل جنى المكاسب بالنسبة لمجموعة من الأشخاص. فالأسباب التى ينجح العمل بها فى موقف «س» قد تؤدى إلى فشله فى الموقف «ص».

وتعد الطبيعة الظرفية لعمل نظام شـؤون الموظفين أحد أسباب ندرة تمتع السلطة برضـا تـام فيما يتعلق بأى إجـراء. فتحول جورجيا إلى التوظيـف دون أى ضوابط للمدرسـين، على سبيل المثال، لم يدم طويلاً. وقد أعادت حكومة الولاية العمل بنظام الوظيفـة الدائمة للمدرسـين فى ظـل إدارة الحاكم الجديد سـونى بيرديو Sonny Perdue. وقـد أقر النظـام الجديد بالصعوبة التى واجههـا المديرون فى قياس أداء المدرسين وصعوبة العثور على موظفين جدد ليحلوا محل المعلمين الذين طردوا.

وتعتبر الفجوة بين ثقة دعاة الكفاءة والمدى الفعلى لمعرفتهم جزءًا من المسار التاريخى. فقد أشار سيمون (1947) Simon إلى الغموض فى أدبيات المبادئ. وقد بين ويليامز Williams (2000) أن نفس النوع من الغموض أفسد توصيات إعادة اكتشاف الحكومة المتعلقة بالمنافسة والخصخصة واللامركزية والإبداع وزيادة صلاحيات الموظفين.

والفكرة الأساسية هى أنه ليس العلماء ولا الأشخاص العاديون لديهم المعرفة التى تمكنهم من فرض نماذج جاهزة تعمل دائماً على زيادة الكفاءة. وهنالك ثلاثة أسـباب وراء الفجوة التى تفصل بين قدراتهم ورغباتهم. وأحد أسـباب هذه المشـكلة هو أنه لا يوجـد مـن لديه المعرفة الكافية بالدوافع التى تحقق نجـاح الفرد فى كل وضع من الأوضاع. والسـبب الثانى هو أن التحليل المنطقى لم يكن بديلاً عن الحكم الظرفى، إذ كان مساعداً لذلك، لكن لم يكن بديلاً له أبداً. والسبب الثالث للمشكلة هو الاتجاه الحالى نحو تصوُّر كفاءة القطاع العام قيمةً غير سياسية فى الوقت الذى نجد الكفاءة فى أى موقف معين معتمدة دائماً على اتخاذ القرار السياسى. فتحديد نسبة المخرج إلى المدخل فى مصنع للصابون قد يكون مسألة إدخال أرقام فى معادلة معدة مسبقاً. وفـى القطاع العام، تحدِّد القرارات السياسـية أى الأرقام التى تحسـب، وأى بيانات تشـكل أرباحاً، وأيُّها يشـكل تكاليف. وتوجد الكفاءة الحكومية فى سـياق سياسـى محدد. وتبين دراسـة طلب تحديد كفاءة النقل العـام أن اختيار العوامل المؤثرة التى يجب إدخالها لتحليل نسبة المخرجات إلى المدخلات هو فى جوهره عملية سياسية.

قضية النقل العام - دلالات لتعريف الكفاءة المعاصرة:

عندما تنشـئ الدول أنظمة النقل العام، فإنها تتحمل تكاليف عالية فى رأس المال والصيانة. ويلزم السلطات المختصة حينئذ أن تتأكد مما إذا كانت هذه النفقات تعزز المشـاريع التى توازن النتائج مقابـل التكاليف. ويعتمد مـا إذا كانت المدخلات تعزز الكفـاءة على طبيعة المخرجات والنتائج التـى تريدها الدولة. وعندما تقارن الجهات

المختصــة التكاليف بأجرة النقل التى يتم الحصول عليها خلال الســنوات الخمس أو العشر الأولى، فإن النسبة تبين فى العادة استخداماً غير فعال لأموال الدولة. فالأجور لا تسترد الأموال التى أنفقت على الإنشاء والصيانة. وينتقد بعض محللى السوق الحرة النقل على اعتبار أنه هدر للمال العام نتيجة الافتقار إلى هذا العائد على الاســتثمار. كما أشــار أحد المحللين إلى أن على الحكومة أن تغلق نظم السكك الحديدية الخفيفة وتمنح كل شــخص يســتعمل النقل العام من ذوى الدخل المتدنى ســيارة تويوتا جديدة لتوفير المال (Cox 2004).

لكن الأجور ليســت هى المخرجات الوحيدة للنقل العام، رغم أنها الأســهل للقياس. ولو أنشــأت الدولة نظام ســكك حديدية خفيفاً لتعزيز التنمية الاقتصاديــة، ولزيادة عائد النقل العام، فإن مسألة المُخْرَجات الأخرى تدور حول تحديد مدى إسهام المشروع فى تنمية المجتمع المحلــى. وفى هذا الســيناريو، ينظر إلى مشــاريع النقل العام الفعلية بشــكل أكثر إيجابية. فتظهر معظم الدراسات أن الممتلكات التجارية والسكنية بالقرب من خطوط النقل العام تكون ذات قيــم مالية عالية (e.g., Cervero 1996; Cervero and Duncan 2002; Voith 1993). وتحصل بعض الحكومات المحلية على جزء من هذه القيمة عن طريق عوائد الضرائب ومشاريع التنمية المشتركة (مثل الرسوم التى تفرضها محطات النقل فى مقابل إيصال الخدمة للمتاجر والساحات المستأجرة).

إضافة إلى ذلك يعمل النقل العام على تخفيف حركة السيارات على الطرق، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بالتأخير الناجم عن حركة السير، والتلوث وإلحاق الضرر بالطرق. كما يقلل أيضاً من تكاليف حوادث المرور، لأن النقل العام يعتبر وســيلة آمنة، حيث ينجم عنها واحد على عشرة من الوفيات الناجمة عن السفر بالسيارة (Litman 2006).

ويمكن أن تتضمن مخرجات النقل العام الســريع تصورات لا يمكن قياســها تتعلق بالتطور أو الســلامة. إذ تظهر الدراســات المســحية فى بعض المجتمعات المحلية أن نظرتهــا للتراجــع القوى تحولت إلى شــعور بالتنمية بعد افتتاح مشــاريع النقل العام الســريع (Steer Davies Gleave 2005). ويجب أن يقيس تحليل التكاليف والفوائد مثل هذه النظرة، بغض النظر عن صعوبة قياسها. وفى مجتمع تعتبر فيه الكفاءة ذات قيمة كبيرة، فإن اقتصار قياســها على المعايير التى يســهل قياسها بدرجة كبيرة يقلل من أهمية المعايير الأخرى ويؤدى إلى تصور بأن الكفاءة لها قيمة فقط بالنسبة لبعض الأهداف. وتحقق الكفاءة ســمعتها الغامضة بوصفها وحدة آلية عندما يســتخدمها الباحثون باعتبارها مفهوماً فقط فى الحسابات التى تنطوى على احتياجات آلية.

ويرى بعض المحللين أن النقل العام يقلل المسافة بين المجتمعات الفقيرة عن مواقع العمل ذات الأجور المنخفضة، حيث توجد الوظائف التى تتطلب مهارات متدنية فى المستشفيات والفنادق والمطاعم والمصانع. فمثلاً، وجد سانشيز Sanchez (1999) أن توافر النقل العام قام بدور مهم فى مشاركة الفقراء فى العمل فى كل من أتلانتا وجورجيا وبورتلاند وأوريجون. ونتيجة وجود علاقة بين العرقية والدخل فى مجتمعنا، فيمكن للنقل العام أيضاً أن يزيد من استعداد الشركات لتوظيف ذوى الأصول اللاتينية من الذكور والإناث (Holzer, Quigley, and Raphael 2003). وهكذا أصبح إيجاد العمل مؤشراً جديداً على الأداء فى معادلة الكفاءة. وقد وجدت دراسة أجراها كمبردج سيستماتكس Cambridge Systematics (1999) أن إنفاق (١٠) ملايين دولار فى الولايات المتحدة على النقل العام أدى إلى توفير (٣١٤) فرصة عمل. وقد وجد ليتمان Litman (2006) أن الأموال التى تنفق على إنشاء النقل العام فى كندا تؤدى إلى توفير (١٩٪) من الوظائف مقارنة بنفس المبالغ التى تنفق على إنشاء الطرق السريعة.

وتعتبر رغبة المجتمع فى التوسع فى حركة السكان ذوى الدخل المنخفض إلى أماكن العمل مسألة سياسية. فبالفعل، ينتقد بعض الناس قدرة النقل العام على إيصال العمال الفقراء إلى أماكن أكثر ثراءً، حيث يرون فى مثل هذا الانتقال نقلاً لجريمة الشوارع إلى أماكن جديدة (Liggett, Loukaitou-Sideris, and Iseki 2003). فالمخططون الذين لديهم مثل هذه العقلية لن يعتبروا الحركة التى تعتمد على النقل ذات فائدة كبيرة؛ فإذا ما أخذوا بالاعتبار حركة العمال أساساً، فسوف تكون بالنسبة لهم تكلفة أخرى.

ويقوم جدل الهجرة الحالى على الافتراض السياسى بأن انتقال غير المواطنين إلى وظائف ذات أجور منخفضة ليس بالضرورة وضعاً مرغوباً فيه. وإن التمييز فى التعامل مع الباحثين عن عمل من المكسيكيين وسكان تكساس يعتبر قراراً سياسياً بالكامل. وفى المجال العام، تهيئ القيم الاجتماعية الأجواء لكيفية تعريف الكفاءة ويجب أن تأخذ الحكومة الديمقراطية بالاعتبار القيم الاجتماعية للسكان ككل بالحد المجدى فى قرارات النقل. وللتشديد على هذه النقطة، امتنع وليام بريندرغاست William Prendergast (1912)، وهو المفتش المالى التقدمى لمدينة نيويورك، عن استخدام التعريف المعتاد للكفاءة بحساب نسبة المخرجات إلى المدخلات، وبدلاً من ذلك عرَّف الكفاءة الحكومية بأنها القيام بما يريد العامة بأفضل طريقة وبأقل تكلفة.

ورغم الطبيعة غير الواضحة نوعاً ما لمصطلح «العام»، فإن هذا التعريف لا يفترض أن الكفاءة مرادفة للاقتصاد ويربط المفهوم بدلاً من ذلك بالاستجابة والعدالة.

هل ما يزال شبح فريدريك تايلور يسكن أروقة الحكومة؟

إن النقاش السياسى لمخرجات النقل العام يضع الكفاءة فى سياق آخر يختلف عما يحتله المصطلح فى معظم الأدبيات التى تمت دراستها هنا، رغم أن التفسير يرتبط ببعض أوائل بحوث مكتب شؤون الولاية. فقد رأى هنرى بروری (Henry Bruére (1912 الذى كان يعمل فى مكتب نيويورك للبحوث البلدية، أن إنشاء مدرسة منخفضة التكلفة لم يكن فعالاً جداً عندما كان موقعها مخالفاً لرغبة المجتمع المحلى. وقد أصر مكتب مدينة بيترمينت (The Bureau of City Betterment (1906 بدلاً من ذلك على أن كفاءة دائرة الشرطة يجب أن تتجه نحو الأهداف التى وضعها المجتمع المحلى للشرطة. وبالنظر إلى أن الكفاءة لا يمكن فصلها عن السياسة مطلقاً، فإن الكفاءة تعتمد على القيم السياسية للجهة المعنية. ولا يوجد لهذه الكلمة معنى خارج نطاق تعريف العامة للنتائج التى تشكل الفوائد.

وكما أشار كين وباتابان (Kane and Patapan (2006، يتبين فى العادة أن أساس الأحكام التقنية يكون افتراضات غير تقنية حول القضايا التى يجب معالجتها وكيفية تحديد معاييرها. وفى تقييم كفاءة القطاع العام، يبرز افتراض أن مخرجات معينة تشكل فوائد من العملية السياسية غير التقنية. ويمكن لنفس البرنامج أن يكون فعالاً أو غير فعال بناء على ما يرغب فيه مجتمع محلى معين.

ومثالاً على عدم الكفاءة الناجمة عن سوء اختيار المكان واعتبارها نشاطاً لا «يستطيع أحد تفسيره»، يذكر ستانبرى وثومبسون (Stanbury and Thompson (1995 أن إحدى مكتبات وكالة المعلومات الأمريكية استقبلت ٥٦٨ زائراً فقط فى سنة معينة. فإذا كان هدف المكتبة الوحيد جذب الزوار، فإن المخرج يبدو ضئيلاً، لكن يمكن اعتبار أن المكتبة تتمتع بالكفاءة إذا ما اشتملت مخرجاتها الأخرى على حس بالصداقة بين الولايات المتحدة والدولة التى توجد فيها المكتبة وإذا ما أعطت الدولة قيمة كبيرة لهذه الصداقة. وتتطلب معادلة الكفاءة هذه إسباغ قيمة على فوائد غير ملموسة - وهو أمر يصعب قياسه. إلا أن النسبة بين المدخلات إلى المخرجات قد تتضمن السعادة والعمل والعدل والصحة والحرية بالإضافة إلى الوقت والمال (Van der Meer and Rutgers 2006).

ويتحــدث التحليــل التقليدى عن المقايضـــة بين الكفاءة والعدل فـــى برامج العمل لأن اســـتهداف المجموعات الأقل حظاً يقلل من المكاســب الكبيرة (Heinrich 2002). وبالنظر إلى الكفاءة باعتبارها مفهوماً سياســياً، يصبح تشبيه المقايضة غير مناسب. ويصبح الســؤال الآن، من هو المســتهدف بتدريب الســلطة المختصة؟ فإذا كانت تريد تدريب الأشخاص الأقل حظاً، تصبح المسألة متعلقة بكيفية تطبيق البرامج التى تخدم مثل هؤلاء الناس بكفاءة. فتطوير برامج المســتفيدين من منتســبى الطبقة المتوسطة لا يمكــن أبداً أن يتمتع بالكفـــاءة إذا لم تؤد هذه البرامج إلى مخرجات ونتائج تتوقعها الحكومة فى مســاعدة المواطنين الأقل حظاً. ويجب أن تحقق البرامج الأهداف التى وضعتها الجماعات المحلية.

وقد كتب أحد دعاة الإدارة العامة الحديثة حول ســلطة ذات ســمات مميزة قائلاً: «إن مدينـــة ســـانيفيل Sunnyvale لا تمثــل النموذج الديمقراطى الــذى يرضى عنه الجميع، ولكن حقق المسؤولون (٩٥٪) من أهداف خدمة المدينة» (Alter 1995, 145). فإذا كانت ديمقراطية سانيفيل ضعيفة، فربما نسأل عن ماهية الأشخاص الذين حقق السياســيون أهدافهم. فإذا كانت نســبة المئوية (٩٥٪) المرغوب فيها ليست جزءًا من أهداف المجتمع المحلى، فهل يجب على العامة اعتبار نجاحها مثالاً على الكفاءة؟

وقد طور ويلدافسكى Wildavsky (1996) مفهوم «الكفاءة الشاملة» لوصف السعى نحو تحقيق نسبة أكبر بين المخرج إلى المدخل، وقد تطلب ذلك تبديل آلية اتخاذ القرار. ويمكن للمرء أن يرى هذا الســعى على أنه ناشئ عن رغبة المواطنين بمشاريع نقل عام توفر ارتقاء أكبر بين طبقات المجتمع. ويمكن لهؤلاء المواطنين، الذين يتكتل بعضهم فى منظمات، وضع إســتراتيجيات لاختراق قلب النظام السياسى لجعل دوائر صنع القرار تنشئ مشاريع تزيد من الارتقاء الاجتماعى. ويمكن للدراسات التقليدية أن تتحدث عن هذا السعى تحت قاعدة الاستجابة أو العدالة، لكن لذلك دلالات على الكفاءة أيضاً.

ويمكن لمفهوم الكفاءة المسيســة أن يساعد فى تفسير فشل الحلول البنيوية الكلاسيكية والإدارة العامة الحديثة فى تحقيق تطلعات دعاتها. ولم تكن المشــكلة فى عدم القدرة على فهم مواقف محددة، ولكنها تكمن فى عدم القدرة على إيجاد الحلول ضمن سياق سياسى.

الخاتمة - مسائل الإدارة العامة المهمة والكفاءة:

فى التسعينيات من القرن العشرين، حاول عدد من العلماء تحديد «المسائل المهمة» للإدارة العامة. وقد طرح بيهن Behn (1995) ثلاث مسائل متصلة بالقضايا الإدارية

المتعلقة بالاهتمامات بشرعية السيطرة الإدارية المشددة والدافع لدى الموظفين وقياس الأداء. ويــرد كيرلين Kirlin (1996) بأن المســائل الكبيــرة فى حقل الإدارة لا تنطلق مــن رؤية إداريــة ولكنها تضرب بجذورها فــى مفهوم المواطنة والبحث عن سياســة ديمقراطيــة. وحاليــاً نحن نرى أن الأســئلة الكبيرة المتعلقة بالفعاليــة تنبع من رؤية سياسية «القيم المحورية هى قيم الديمقراطية التى تحكمها قيم تسيطر قيم الموظفين وخبراتهم» (Kirlin 1996, 419). أما كيف ننشئ نظام شؤون موظفين فتلك مسألة ثانوية. والسؤال المهم الذى يرتبط بالكفاءة هو كيف نشرك المواطنين؟ أى كيف نشحذ هممهم ونجعلهم أكثر حضوراً واتصالاً بطريقة تحديد المسؤولين السياسيين والإداريين للتكاليــف والأرباح؟ ففــى المجتمع الديمقراطى، تتطلب الإدارة التــى تتمتع بالكفاءة سياســة ذات قاعدة ديمقراطية حتى يشعر المســؤولون المنتخبون والإداريون بالنتائج التــى يريدها المجتمــع المحلى. وعندما تكون هذه المعرفة قوية نســبياً فيمكن حينئذ للنقاش الفعال أن يتركز على الآليات البنيوية لتفعيل سياســة تتمتع بالكفاءة، لأن هذه المعرفة فقط تتيح لنا تحديد السياسات التى تتمتع بالكفاءة. فبدلاً من اختيار عنصر واحد وترك آخر، فإنه لا يمكن فصل مشــاركة المواطن عن الكفاءة. وتعتبر مشــاركة المواطنين شرطاً مسبقاً لإجراء حسابات التكاليف والأرباح المهمة.

لقد ربط علماء السياسة فى الحقبة التقدمية مشاركة المواطن والحكومة التى تتمتع بالكفاءة. فمثلاً، ذكر كتاب دراسى لمجلس إحدى المدن فى تلك الفترة أن «أول مرتكزات الإدارة التى تتمتع بالكفاءة هى المواطنة الذكية» (Munro 1915, 3) .. وقد حان الوقت لتوحيد دراســة المواطنة والكفاءة. والأســئلة الكبيرة التى تبــرز من مثل هذا التحليل بعيدة جداً عن المناقشات التقليدية للكفاءة باعتبارها مفهوماً فنياً. وهى تتضمن:

١- ما الوســائل التى يمكن لمجتمعنا إيجادها لكى يســتطيع المواطنون مناقشة قضايا عامة وتنمية رؤيتهم لمنافع أى برنامج عام يرونه ذا قيمة؟

٢- كيف يمكن للمديرين العامين اســتخدام نتائج النقاشــات العامــة للمواطنين فى تحليلات التكاليف والأرباح خلال فترة تطوير البرنامج وتنفيذه؟

لقد بحث بعض علماء السياســة المعاصرين وباحثو الإدارة العامة فى كيفية إنشاء وتفعيل النقاشات العامة للمواطنين. فقد وصف روبرتس Roberts (1997) على سبيل المثال تطوير وتأثير مثل تلك النقاشات العامة فى مينيسوتا Minnesota. وقد وصف لايب Leib (2004) ســيناريو لإشراك المناقشــات العامة للمواطنين رسمياً فى تطوير

البرنامج. فحتى الآن بذلت جهود ضئيلة لربط مثل تلك البحوث بالاهتمامات المرتبطة بالكفاءة. ويجب أن يتصدر دمج هذين المجالين البحثيين فى مجال واحد رأس أى قائمة تتعلق بالمشاريع الكبرى للإدارة العامة.

ولم يتمكن محللو السوق الحرة من فهم سبب مواصلة كثير من الشخصيات السياسية البارزة دعم مشاريع النقل العام فى الوقت الذى اعتبرت التحليلات المبكرة للمدخلات/ المخرجات أن خطوط النقل لا تتمتع بالكفاءة. ولم تتجاهل الشخصيات السياسية الحقائق الواضحة. ولم يكن دعمهم يشكل نكراناً للكفاءة بل مؤشراً على أن لهم طريقة مختلفة فى تحديد التكاليف والأرباح. فقد كانوا متفاعلين مع الحقائق خارج نطاق الحسابات التحليلية المبكرة ولكنها فى نهاية المطاف تهم الجماعات المحلية التى يمثلها أولئك السياسيون. ولأن حساباتهم اشتملت على قيم غير ملموسة، فلم يستطيعوا طرح معادلات واضحة، بل إن مفهوم الكفاءة الذى استثنى فهمهم أخطأ فى تمثيل نسبة المدخلات إلى المخرجات. ويجب على علماء الإدارة العامة توجيه اهتمام أكبر للخلفيات السياسية التى تقف وراء كفاءة الحكومة.

شكر وعرفان:

قدم عدد من الأشخاص ملاحظاتهم حول نسخة سابقة من هذا البحث. ومن ضمن هؤلاء ألاسدير روبرتس Alasdair Roberts وطلابه فى مادة الفكر التاريخى للإدارة العامة، وكذلك كل من مارك روتجرز Mark Rutgers وجيمس ستيفر James Stever وريتشارد ستيلمان Richard Stillman وستيفن وارنغ Stephen Waring ودانيال وليامز Daniel Williams.

المراجع

- Alter, Allan. 1995. Silicon Valley Civics. In Accountability for Performance: Measuring and Monitoring in Local Government, edited by David N. Ammons, 139-45. Washington, DC: International City/County Management Association.
- Ammons, David N. 1995. Overcoming the Inadequacies of Performance Measurement in Local Government: The Case of Libraries and Leisure Services. Public Administration Review 55(1): 37-47.
- Arnold, Peri E. 1986. Making the Managerial Presidency: Comprehensive Reorganization Planning 1905-1980. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Beam, David R. 1978. Public Administration Is Alive and Well-And Living in the White House. Public Administration Review 38(1): 72-77.
- Behn, Robert D. 1995. The Big Questions of Public Management. Public Administration Review 55(4): 313-24.
- _____. 2003. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. Public Administration Review 63(5): 586-606.
- Herman, Evan M. 2006. Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations. 2nd ed. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Boyne, George, Julian Gould-Williams, Jennifer Law, and Richard Walker. 2004. Problems of Rational Planning in Public Organizations: An Empirical Assessment of the Conventional Wisdom. Administration a Society 36(3): 328-50.
- Bruére, Henry. 1912. The New City Government. New York: D. Appleton.
- _____. 1914. The Future of the Police Arm from an Engineering Standpoint. American Society of Mechanical Engineers Transactions 36: 535-47.
- Cambridge Systematics. 1999. Public Transportation and the Nations Economy. Washington, DC: American Public Transit Association.
- Cervero, Robert. 1996. California>s Transit Village Movement. Journal of Public Transportation 1(1): 83-94.
- Cervero, Robert, and Michael Duncan. 2002. Benefits of Proximity to Rail on Housing Markets: Experiences in Santa Clara County. Journal of Public Transportation 5(1): 1-18.
- Citizens Business. 1914. On Department of Public Health and Charities. May 7, 1-4.
- Civil Service of the United States. 1867. Boston: Ticknor and Fields.
- Condrey, Stephen E. 2001. Georgia>s Civil Service Reform: A Four-Year Assessment. In Radical Reform of the Civil Service, edited by Stephen E. Condrey and Robert Maranto, 177-92. Lanham, MD: Lexington Books.

- Condrey, Stephen E., and R. Paul Battaglio, Jr. 2007. A Return to Spoils? Revisiting Radical Civil Service Reform in the United States. Public Administration Review 67(3): 424-36.

- Cooke, Morris Llewellyn. 1914. Some Factors in Municipal Engineering. American Society of Mechanical Engineers Transactions 36: 605-18.

- _____. 1915. Scientific Management of the Public Business. American Political Science Review 9(3): 488-95.

- _____. 1918. Our Cities Awake: Notes on Municipal Activities and Administration. Garden City, NY: Doubleday, Page.

- Cox, Wendell. 2004. Why Not Just Buy Them Cars. Heartland Institute, news release, July 6. http:// www.heartland.org/Article.cfm?artId= 15340 [accessed July 13, 2007].

- Cushman, Robert. 1937. The Problem of the Independent Regulatory Commissions. In Report of the Committee with Studies of Administrative Management in the Federal Government, President>s Committee on Administrative Management. Washington, DC: Government Printing Office.

- Downs, George W, and Patrick D. Larkey. 1986. The Search for Government Efficiency: From Hubris to Helplessness. Philadelphia: Temple University Press.

- Eaton, Dorman. 1875. The Experiment of Civil Service Reforms in the United States; Its Methods, Its Effects, and the Excuses and Responsibility for Its Abandonment. Paper presented to the American Social Science Association, Detroit, May.

- Fesler, James. 1957. Administrative Literature and the Second Hoover Commission Reports. American Political Science Review 51(1): 135-57.

- Fischer, Frank. 1990. Technocracy and the Politics of Expertise. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Forester, John. 1993. Critical Theory Public Policy, and Planning Practice: Toward a Critical Pragmatism. Albany: State University of New York Press.

- Gill, Jeff, and Kenneth Meier. 2001. Ralph>s PrettyGood Grocery versus Ralphs Super Market. Public Administration Review 61(1): 9-17.

- Glaser, Mark, Samuel Yeager, and Lee Parker. 2006. Involving Citizens in the Decisions of Government and Community: Neighborhood-Based vs. Government-Based Citizen Engagement. Public Administration Quarterly 30(2): 218-62.

- Gulick, Luther. 1937. Notes on the Theory of Organization. In Papers on the Science of Administration, edited by Luther Gulick and Lyndall Urwick, 1-46. New York: Institute of Public Administration.

- Gulick, Luther, and Lyndall Urwick, eds. 1937. Papers on the Science of Administration. New York: Institute of Public Administration.

- Halachmi, Arie. 2004. Evaluation Research and Performance Measurement: Dealing with Issues of Purpose and Perspective. In Public Productivity Handbook, 2nd ed., edited by Mark Holzer and Seok-Hwan Lee, 247-62. New York: Marcel Dekker.

- Harmon, Michael M., and Richard T. Mayer. 1986. Organization Theory for Public Administration. Boston: Little, Brown.

- Hays, Steven, and Jessica Sowa. 2006. A Broader Look at the «Accountability» Movement. Review of Public Personnel Administration 26(2): 102-17.

- Heinrich, Carolyn. 2002. Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness. Public Administration Review 62(6): 712-25.

- Holzer, Harry, John Quigley, and Steven Raphael. 2003. Public Transit and the Spatial Distribution of Minority Employment: Evidence from a Natural Experiment. Journal of Policy Analysis and Management 22(3) : 415-41.

- Holzer, Marc, and Seok-Hwan Lee, eds. 2004. Public Productivity Handbook. 2nd ed. New York: Marcel Dekker.

- Kane, John, and Haig Patapan. 2006. In Search of Prudence: The Hidden Problem of Managerial Reform. Public Administration Revint. 66(5): 711-24.

- Kirlin, John. 1996. The Big Questions of Public Administration in a Democracy. Public Administration Review 56(5): 416-24.

- Kravchuk, Robert, and Ronald Schack. 1996. Designing Effective Performance-Measurement Systems under the Government Performance and Results Act of 1993. Public Administration Review 56(4): 348-58.

- Leib, Ethan. 2004. Deliberative Democracy in America: A Proposal for a Popular Branch of Government. University Park: Pennsylvania State University Press.

- Liggett, Robin, Anastasia Loukaitou-Sideris, and Hiroyuki Iseki. 2003. Journeys to Crime: Assessing the Effects of a Light Rail Line on Crime in the Neighborhoods. Journal of Public Transportation 6(3): 85-115.

- Light, Paul. 1997. The Tales of Reform: Making Government Work, 1945-1995. New Haven, CT: Yale University Press.

- Litman, Todd. 2006. Evaluating Public Transit Benefits and Costs. Victoria, Canada: Victoria Public Transit Institute. http://www.vtpi.org/tranben.pdf [accessed July 13, 2007].

- Mansfield, Harvey. 1937. The General Accounting Office. In Report of the Committee with Studies of Administrative Management in the Federal Government, President>s Committee on Administrative Management. Washington, DC: Government Printing Office.

- Maranto, Robert. 2001. Thinking the Unthinkable in Public Administration: A Case for Spoils in the Public Bureaucracy. In Radical Reform of the Civil Service, edited by Stephen E. Condrey and Robert Maranto, 69-86. Lanham, MD: Lexington Books.

- McFadyen, Deirdre. 2006. «Whisde-Blowing» Educators Recount Chilling Stories of Retaliation. New York Teacher 47(12): 2-3.

- Meier, Kenneth, and John Bohte. 2003. Span of Control and Public Organizations: Implementing Luther Gulick>s Research Design. Public Administration Review 65(1): 61-70.

- Meier, Kenneth, and Laurence O>Toole, Jr. 2006. Bureaucracy in a Democratic State: A Governance Perspective. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

- Merkle, Judith. 1980. Management and Ideology. Berkeley: University of California Press.

- Moe, Ronald. 1990. Traditional Organizational Principles and the Managerial Presidency: From Phoenix to Ashes. Public Administration Review 50(2): 129-40.

- _____. 1994. The «Reinventing Government» Exercise: Misinterpreting the Problem, Misjudging the Consequences. Public Administration Review 54(2): 111-22.

- Mosher, Frederick. 1968. Democracy and the Public Service. New York: Oxford University Press.

- Munro, William Bennett. 1915. Principles and Methods of Municipal Administration. New York: Macmillan.

- National Performance Review (NPR). 1993. From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less. Washington, DC: Government Printing Office.

- New York Bureau of City Betterment. 1906. The Police Problem in New York City. New York: Citizens Union.

- New York Bureau of Municipal Research. 1913. Report on a Survey of the Department of Public Safety. Pittsburgh. New York: Bureau of Municipal Research.

- Osborne, David, and Ted Gaebler. 1992. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Osborne, David, and Peter Plastrik. 2000. The Reinventor>s Fieldbook: Tools for Transforming Your Government. San Francisco: Jossey-Bass.

- Prendergast, William. 1912. Efficiency through Accounting. Annals 41(1): 43-56.

- President>s Committee on Administrative Management (PCAM). 1937. Report of the Committee with Studies of Administrative Management in the Federal Government. Washington, DC: Government Printing Office.

- Radin, Beryl. 1998. The Government Performance and Results Act (GPRA): Hydra-Headed Monster or Flexible Management Tool. Public Administration Review 58(4): 307-16.

- Roberts, Nancy. 1997. Public Deliberation: An Alternative Approach to Crafting Policy and Setting Direction. Public Administration Review 57(2): 124-32.

- Salamon, Lester, ed. 2002. The Tools of Government: A Guide to the New Governance. New York: Oxford University Press.

- Sanchez, Thomas. 1999. The Connection between Public Transit and Employment: The Cases of Portland and Atlanta. Journal of the American Planning Association 65(3): 284-96.

- Schachter, Hindy Lauer. 2004. Public Productivity in the Classical Age of Public Administration. In Public Productivity Handbook, 2nd ed., edited by Marc Holzer and Seok-Hwan Lee, 17-30. New York: Marcel Dekker.

- Schurz, Carl. 1893. Civil-Service Reform and Democracy. Washington, DC: National Civil-Service Reform League.

- Simon, Herbert. 1947. Administrative Behavior. New York: Free Press.

- Snedden, David S., and William H. Allen. 1908. School Reports and School Efficiency. New York: Macmillan.

- Stanbury, William, and Fred Thompson. 1995. Toward a Political Economy of Government Waste: First Step, Definitions. Public Administration Review 55(5): 418-28.

- Steer Davies Cleave. 2005. What Light Rail Can Do for Cities: A Review of the Evidence. Leeds, UK: Passenger Transport Executive Group.

- Stillman, Richard, II. 1991. Preface to Public Administration: A Search for Themes and Direction. New York: St. Martin>s Press.

- Swiss, James. 2005. A Framework for Assessing Incentives in Resulrs-Based Management. Public Administration Review 65(5): 592-602.

- Taylor, Frederick. 1916. Government Efficiency. Bulletin of the Taylor Society 2(5): 7-13.

- ______. 1947a [1903]. Shop Management. New York. Harper & Brothers.

- ______. 1947b [1911]. The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers.

- U.S. Civil Service Commission. 1874. Report to the President. Washington, DC: Government Printing Office.

- Urwick, Lyndall. 1937. Organization as a Technical Problem. In Papers on the Science of Administration, edited by Luther Gulick and Lyndall Urwick, 47-88. New York: Institute of Public Administration.

- _____. 1938. Scientific Principles and Organizations. New York: American Management Association.

- Van der Meer, Hendriekje, and Mark Rutgers. 2006. Reinstating Efficiency: Recapturing the Substantial Meaning of Efficiency in Public Administration. Paper presented at the Annual Conference of the European Group of Public Administration, Milan, Italy, September 6-9.

- Voith, Richard. 1993. Changing Capitalization of CBD-Oriented Transportation Systems: Evidence from Philadelphia, 1970-1988. Journal of Urban Economics 33(3): 361-76.

- Waldo, Dwight. 1984. The Administrative State. 2nd ed. New York: Holmes and Meier.

- Weirzman, Beth, Diana Silver, and Carolyn Brazill. 2006. Efforts to Improve Public Policies and Programs through Data Practices: Experiences in 15 Distressed American Cities. Public Administration Review 66(3): 386-99.

- Wildavsky, Aaron. 1966. The Political Economy of Efficiency: Cost-Benefit Analysis, Systems Analysis, and Program Budgeting. Public Administration Review 26(4): 292-310.

- Williams, Daniel. 2000. Reinventing the Proverbs of Government. Public Administration Review 60(6): 522-34.

ملخص رسالة دكتوراه فى المحاسبة:
دور المراجعة الخارجية فى كشف ممارسات المحاسبة الاحتيالية فى ضوء التطورات الاقتصادية المعاصرة

الدكتور سامح محمد رضا رياض

مدرس محاسبة بالمعهد التكنولوجى العالى بالعاشر من رمضان

جمهورية مصر العربية

● دوريـة الإدارة العـــامـــة
● المجلد الثامن والأربعون
● العـــــدد الثالث
● رجـــــب ١٤٢٩هـ
● يــــوليـــة ٢٠٠٨م

ملخص رسالة دكتوراه فى المحاسبة: دور المراجعة الخارجية فى كشف ممارسات المحاسبة الاحتيالية فى ضوء التطورات الاقتصادية المعاصرة*

د. سامح محمد رضا رياض **

مقدمة:

تعمل أى شـــركة فى ظل مجموعة من القوى التى تؤثر فيها، وتعد الإدارة أحد أهم هذه القوى التى تقوم بممارســـة أنشطة مختلفة لتحقيق أهداف الشركة، وكذا المسئولة عـــن العرض المحايـــد للقوائم المالية وهى فـــى موقع يُمكِّنها من الســـيطرة على نظام الرقابة الداخلية وإخفاء الممارســـات الاحتيالية للمحاســـبة التى قـــد تقوم بها. هذا، وتعد المراجعة الخارجية عملية منظمة ومنهجية لجمع وتقييم أدلة الإثبات عن عمليات وأحداث اقتصادية تقوم بها الشركة وذلك بهدف تمكين المراجع الخارجى من إبداء رأيه فى القوائم المالية التى تعدها هذه الشركة، لذلك كان لابد من تحديد وتطوير أساليب ومؤشـــرات لمســـاعدة المراجع الخارجى فى الحصول على أدلة الإثبات واكتشاف غش الإدارة والممارسات الاحتيالية المختلفة للمحاسبة فى كافة مراحل المراجعة؛ وذلك حتى يتمكن من إبداء رأى فنى محايد عن مدى عدالة تعبير القوائم المالية التى يراجعها.

طبيعة المشكلة:

حدثـــت تطورات مهمة خلال الســـنوات الأخيرة فى بيئة الأعمـــال أدى إلى ظهور الكثير مـــن المعاملات المالية والتجاريـــة المعقدة وإصدار بعض المعايير الملائمة للمحاســـبة عن هذه المعامـــلات التى أتاحت الكثير من البدائل، مثل المعيار الخاص بالمخزون الذى أتاح العديد من الطرق لتقييم المخزون، والمعيار الخاص بالأصول الثابتة وإهلاكاتها الذى أتاح العديد من طرق احتســـاب الإهلاك، والتى يمكن أن تستغلها بعض الشـــركات لتحقيق أهدافها وإخفاء حقيقة نتائـــج أعمالها ومركزها المالى وإظهاره بشـــكل مخالف للواقع عن طريق التلاعب فى القوائم المالية، وهو ما يطلق عليه الممارسات الاحتيالية للمحاسبة Creative Accounting Practices

* نوقشت هذه الرسالة فى شهر فبراير ٢٠٠٨م بكلية التجارة وإدارة الأعمال بجامعة حلوان، مصر.

** مدرس محاسبة بالمعهد التكنولوجى العالى بالعاشر من رمضان، مصر.

التى تؤدى إلى العديد من المشكلات التى تضر بالاقتصاد القومى.

لقد أدت الفضائح المالية والمحاسبية للشركات الأمريكية إلى الكثير من الآثار السلبية على أسعار الأسهم فى الولايات المتحدة الأمريكية وعلى مناخ الاستثمار العالمى، وتصاعدت مخاوف حملة الأسهم من حدوث المزيد من حالات التلاعب بالشركات الكبرى عقب الإعلان عن الفضائح المحاسبية لشركات أمريكية كبرى مثل زيروكس Xerox، وانرون Enron، وورلدكوم WorldCom، حيث أدى التلاعب المحاسبى لهذه الشركات والتستر على خسائرها إلى زيادة وهمية فى قيمة أسهمها، وذكر محللون اقتصاديون أن مكاتب المراجعة الكبرى أصبحت فى وضع حرج فى أعقاب الإعلان عن الفضائح المالية لعدد من الشركات الكبرى مشددين على أن مكاتب المراجعة مسئولة مسئولية مباشرة عن التقارير المالية لهذه الشركات (1).

لقد أوضح تقرير اللجنة الداخلية لشركة انرون والمكونة من أعضاء من مجلس إدارة الشركة أن أسباب انهيارها يرجع إلى اتباعها بعض الممارسات الاحتيالية للمحاسبة مثل الاحتفاظ ببعض أصولها والتزاماتها وخاصة الديون خارج الميزانية، وإظهارها استخدام الأدوات المالية المشتقة لغرض التحوط بالرغم من أنها كانت بغرض المضاربة، وذلك للتستر على الخسارة الناتجة عن قيامها ببعض الاستثمارات، كما ارتكزت فى أعمالها على المنشآت ذات الأغراض الخاصة، كما قامت بالدخول فى عمليات عالية المخاطر وبعضها خارج نطاق نشاط الشركة والكثير من هذه العمليات كانت فاشلة، بالإضافة إلى الإفصاح غير الملائم للكثير من العمليات وعدم الشفافية فى تقاريرها السنوية (2).

هذا، وقد قامت هيئة سوق المال الأمريكية (SEC) وبعض اللجان التابعة للكونجرس بالتحقيق مع مكتب آرثر أندرسون Arthur Andersen حيث تمثل انرون أكبر ثانى عميل لآرثر أندرسون، الذى كان يقوم بالمراجعة الخارجية والداخلية لشركة انرون بالإضافة إلى الاستشارات التى كان يقدمها آرثر أندرسون لانرون (3).

كما قام مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكى FASB بإصدار تقرير يوضح فيها موقفه ومدى مسئوليته عن انهيار شركة انرون وتواطؤ مكتب المراجعة آرثر أندرسون،

(1) Pitt, H., "How to Prevent Future Enrons", U.S. Securities and Exchange Commission, December 2001, p. 7.

(2) Powers, W., "Report of Investigation By the Special Investigative Committee of the Board of Directors of Enron Corp.", February 2002,Retrieved December, 2003, http://ww.PRN.com/Report/.

(3) Thomas, W., "The Rise and Fall of Enron", Journal of Accountancy, April 2002, p.11.

وذلك لتعرض المجلس للكثير من الهجوم عن احتمالية عدم حياده فى علاقته بمكاتب المراجعة الكبرى، وقد أوضح الـ FASB فى هذا التقرير أنه على مدار السنوات قام بإصدار العديد من المعايير التى تسعى لتحقيق المزيد من الشفافية للمعلومات المتاحة للمستثمرين مثل: (٤)

- المطالبة بالافصاحات المهمة عن القطاعات التشغيلية.
- المطالبة بأن تعترف الشركات بالالتزامات الناشئة عن منافع التقاعد عندما تقوم الشركة بإبلاغ الموظفين وليس الانتظار حتى السداد.
- المطالبة بالاعتراف بالمشتقات المالية والتحوط.

هذا، ويوجد العديد من المشروعات التى يسعى الـ FASB من خلالها لتحسين التقارير المالية مثل مشروع تحديد القيمة العادلة.

كما قام الـ FASB باقتراح مشروع بعنوان Codification & Simplification Project وذلك عقب أحداث انرون فى يناير ٢٠٠٢م، ويهدف هذا المشروع إلى العمل على تبسيط المعايير المحاسبية التى يصدرها والعمل على تقليل عدد البدائل المتاحة قدر المستطاع حتى لا تكون وسيلة للتلاعب.

أما هيئة سوق المال الأمريكية SEC فقد أصدرت العديد من التصريحات والنصائح الواجب اتباعها لتجنب هذه الكوارث فى المستقبل، ولعل أهمها يتمثل فيما يلى:

١- الاهتمام بتحقيق نظام للإفصاح الجارى Current disclosure، إذ إن المستثمرين فى حاجة إلى معلومات جارية ومستمرة.

٢- الإفصاح عن البيانات التقديرية بجانب المعلومات التاريخية.

٣- أن تقوم الجهة المسئولة عن وضع المعايير بالاستجابة السريعة للتغيرات المختلفة.

٤- العمل على تحقيق مزيد من الحماية للمستثمرين عن طريق لجان مراجعة للتحقق من جودة واكتمال التقارير المالية.

هذا، ويجب على المراجع الخارجى أن يكون على دراية بالممارسات الاحتيالية للمحاسبة حتى يتمكن من اكتشاف هذه الممارسات والقيام بمراجعته بكفاءة وفعالية، وإبداء رأى فنى محايد عن مدى عدالة تعبير القوائم المالية التى يراجعها لتضييق فجوة التوقعات وزيادة ثقة مستخدمى القوائم المالية وخدمات المراجعة خاصة بعد

(4) Jenkins, E., "The FASB's Role in Serving the Public: A Response to the Enron Collapse", Financial Accounting Standards Board, March 2002, pp. 2-3.

انهيار الكثير من الشركات العالمية واهتزاز الثقة فى مهنة المراجعة الخارجية.

وتعد أساليب المراجعة الوسائل التى يستخدمها المراجع الخارجى للحصول على الإثباتات التى تمكنه من إبداء رأيه، وتعد الإجراءات التحليلية أحد أهم أساليب المراجعة التى يمكن تطبيقها فى مراحل المراجعة المختلفة، وتعد النسب المالية من أكثر أساليب الإجراءات التحليلية استخداماً لسهولتها وكفاءتها فى اكتشاف التلاعب فى القوائم المالية، إلا أنه يجب على المراجع الخارجى أن يقوم بتطوير النسب المالية التقليدية واكتشاف مؤشرات ونسب أكثر كفاءة خاصة فى ظل التطورات الاقتصادية والمالية المستمرة وظهور العديد من الممارسات الاحتيالية للمحاسبة التى يصعب اكتشافها.

وتعد نسب التدفقات النقدية من النسب المهمة التى تكشف عن العديد من الجوانب التى قد لا توضحها النسب المالية المعتمدة على كل من قائمتى الدخل والمركز المالى، ويؤدى استخدام صافى التدفق النقدى التشغيلى إلى اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة التى قد تقوم بها الإدارة لتعظيم صافى دخل الشركة وزيادة أسعار أسهمها، إذ إن هذه الممارسات لا ينتج عنها أية تدفقات نقدية تشغيلية.

ويمثل هذا البحث دراسة لدور المراجعة الخارجية فى كشف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة عن طريق مؤشرات ونسب مالية تعتمد على صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية فى اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

أهداف البحث:

الهدف العام: يتمثل الهدف العام للبحث فى استخدام الإجراءات التحليلية فى كشف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة، بما يؤدى إلى زيادة كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجعة.

الأهداف الفرعية: يمكن تحقيق الهدف العام من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١- توضيح مفهوم وأهداف وأنواع وطرق الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

٢- تحديد دور المراجع الخارجى فى اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

٣- وضع تصور مقترح لكيفية استخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية فى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث لعدة أسباب من أهمها:

١- أن البحث يمثل امتداداً للدراسات المحاسبية فى مجال الممارسات الاحتيالية للمحاسبة محاولاً توضيح مفهوم وأهداف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة، وأهم أساليبها وأنواعها والمشكلات الناتجة عنها.

٢- أن البحث يتعرض لموضوع مهم وحديث فى مجال المراجعة الخارجية وهو كيفية الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة باستخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية.

٣- عدم وجود معايير مصرية أو دولية تحدد الأساليب المثلى التى يمكن أن يستخدمها المراجع الخارجى لكشف الممارسات الاحتيالية المختلفة للمحاسبة.

فروض البحث:

يقوم البحث على فرضين أساسيين هما:

١- لا يوجد تحديد واضح للأساليب المناسبة التى يمكن أن يستخدمها المراجع الخارجى للكشف عن الممارسات الاحتيالية المختلفة للمحاسبة مما يؤدى إلى عدم جودة تقرير المراجعة.

٢- أن استخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية سوف يؤدى إلى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة مما يزيد من كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجعة.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلى:

١- يقتصر البحث على استعراض بعض أنواع الممارسات الاحتيالية للمحاسبة حيث يصعب حصر جميع هذه الممارسات.

٢- يقتصر البحث على استخدام أسلوب تحليل النسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدى التشغيلى كأحد أساليب الإجراءات التحليلية فى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه تم الاعتماد على كل من:

١- المنهج الاستقرائى: الذى تم على أساسه تحليل واستقراء أهم الدراسات والبحوث المتعلقة بالممارسات الاحتيالية للمحاسبة وبأساليب المراجعة، بالإضافة إلى ما أصدرته المنظمات المهنية من معايير وتوصيات.

٢- المنهج الاستنباطى: الذى تم على أساسه وضع تصور مقترح لكيفية استخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية فى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

عينة البحث:

تقتصر الدراسة التطبيقية على الشركات الصناعية باعتبار أن القطاع الصناعى هو أكثر القطاعات تعرضاً لوجود ممارسات احتيالية للمحاسبة فى قوائمه المالية، واقتصرت هذه الدراسة على أربع شركات فقط تم اختيارها بطريقة عشوائية، فاختيرت كل من شركة زيروكس الأمريكية للتصوير المكتبى وشركة انرون الأمريكية للطاقة باعتبارهما من كبرى الشركات الأجنبية التى مارست أساليب المحاسبة الاحتيالية، التى أدت فى النهاية إلى الانخفاض الكبير لسعر سهم شركة زيروكس وانهيار شركة انرون.

كما اختير قطاع الغزل والنسيج فى مصر ليكون الميدان التطبيقى للدراسة محل البحث للعديد من الأسباب منها:

١- تعتبر صناعة الغزل والنسيج من أهم الصناعات الإستراتيجية، كما تمثل دعامة أساسية فى البناء الاقتصادى لجمهورية مصر العربية، حيث يعمل بها نسبة كبيرة من العاملين، كما تقدم للبلاد حصيلة كبيرة من العملات الأجنبية نتيجة صادراتها إلى مختلف دول العالم.

٢- تشابه ظروف العمل والعمليات الصناعية فى كافة شركات قطاع الغزل والنسيج ومن حيث خطوات العمل وضوابطه.

٣- مواجهة قطاع الغزل والنسيج المصرى للعديد من المشكلات فى الآونة الأخيرة والمتمثلة فى المنافسة الكبيرة نتيجة دخول مصر فى اتفاقيات منظمة التجارة

العالميــة WTO، وارتفاع أســعار الخدمات وكبر حجم الطاقــة العاطلة لكثير من شركاته، وتحقيق معظم شركاته خسائر مستمرة.

وقد تم اختيار شـــركتين من كبريات الشـــركات الصناعية العاملة فى قطاع الغزل والنسيج فى مصر هما:

١- شركة مصر لصناعة معدات الغزل والنسيج والملابس.

٢- الشركة العامة لمنتجات الجوت.

وقد تم اختيار هاتين الشـــركتين نتيجة ارتفاع العجـــز المرحل فى كل منهما والذى قـــد يؤدى إلى حلهمـــا مع وجود الكثير مـــن التحفظات التى أبداهـــا الجهاز المركزى للمحاســـبات فى تقريره المتعلق بالقوائم المالية لهاتين الشركتين، بالإضافة إلى صعوبة الحصـــول على القوائم المالية وتقرير المراجع الخارجى للكثير من الشـــركات المصرية وخاصة التى صدر عن قوائمها المالية تقرير متحفظ أو عكسى.

مؤشرات البحث:

تم الاعتماد على صافى التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية فى كشف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة عن طريق النسب والمؤشرات المالية التالية:

١- مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل =

صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة

الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة

٢- نسبة التغير فى صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة =

صافى التدفق النقدى التشغيلى المعدل للفترة (٢) - صافى التدفق النقدى التشغيلى المعدل للفترة (١) X ١٠٠

صافى التدفق النقدى التشغيلى المعدل للفترة (١)

٣- نسبة التغير فى الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة =

الدخل التشغيلى المعدل للفترة (٢) - الدخل التشغيلى المعدل للفترة (١) X ١٠٠

الدخل التشغيلى المعدل للفترة (١)

٤- هامش النقدية الزائدة (المفرطة) =

صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة - الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة X ١٠٠

الإيراد

ويمكن حساب كل من مؤشـــر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة (المفرطة) عن طريق القائمة التالية:

بيـــان	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة صافى التدفق النقدى التشغيلى الموجود فى قائمة التدفقات النقدية	×	×	×
(+) المدفوعات النقدية للبنود غير المتكررة	×	×	×
(-) المتحصلات النقدية للبنود غير المتكررة	×	×	×
(+) المدفوعات النقدية لبنود أنشطة الاستثمار أو التمويل التى صنفت على أنها تشغيلية	×	×	
(-) المتحصلات النقدية لبنود أنشطة الاستثمار أو التمويل التى صنفت على أنها تشغيلية	×	×	×
(+) المتحصلات النقدية لبنود أنشطة تشغيلية صنفت على أنها استثمارية أو تمويلية	×	×	×
(-) المدفوعات النقدية لبنود أنشطة تشغيلية صنفت على أنها استثمارية أو تمويلية	×	×	×
* صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة	××	××	××
الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة الدخل من عمليات التشغيل المستمرة الموجود فى قائمة الدخل	×	×	×
(+) مصاريف أو خسائر بنود غير متكررة	×	×	×
(-) إيرادات أو مكاسب بنود غير متكررة	×	×	×
* الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة	××	××	××
* الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة	××	××	××
* الإيراد الموجود فى قائمة الدخل	××	××	××
** مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل= صافى التدفق النقدى المعدل الناتج عن عمليات التشغيل المستمرة ـــــــــــــــــــــــــــــــ الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة	×××	×××	×××
** هامش النقدية الزائدة = صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة – الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة × ١٠٠ ـــــــــــــــــــــــــــــــ الإيـراد	×××	×××	×××

خطة البحث:

يشمل البحث الفصول الأربعة التالية:

الفصل الأول - أثر التطورات الاقتصادية المعاصرة فى ظهور الممارسات الاحتيالية للمحاسبة:

يتناول هذا الفصل المباحث التالية:

١- التطورات الاقتصادية المعاصرة وتأثيرها على المحاسبة والمراجعة الخارجية.

٢- ماهية ممارسات الإدارة الاحتيالية فى المحاسبة.

٣- أثر الممارسات الاحتيالية للمحاسبة على دلالة القوائم المالية.

الفصل الثانى - دور الإجراءات التحليلية فى اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة:

يتناول هذا الفصل المباحث التالية:

١- مسئولية المراجعة الخارجية تجاه الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

٢- دور المنظمات المهنية فى اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

٣- الإجراءات التحليلية.

٤- الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة باستخدام تحليل النسب المالية.

الفصل الثالث - المؤشرات المالية المقترحة لكشف الممارسات الاحتيالية فى القوائم المالية:

يتناول هذا الفصل المباحث التالية:

١- ماهية نسب التدفقات النقدية.

٢- العلاقة بين صافى الدخل والتدفق النقدى التشغيلى.

٣- التدفق النقدى التشغيلى المعدل.

٤- مؤشرات التدفق النقدى التشغيلى المعدل.

الفصل الرابع - الدراسة التطبيقية:

تهدف الدراسة التطبيقية إلى اختبار مدى صحة النتائج النظرية فى الواقع العملى، واختبار مدى صحة فروض البحث عملياً وذلك عن طريق اختبار مدى فعالية المؤشرات والنسب المالية المقترحة فى كشف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة على مجموعة من الشركات الأجنبية والمصرية، وهذه الشركات هى:

١- شركة زيروكس الأمريكية للتصوير المكتبى.

٢- شركة انرون الأمريكية للطاقة.

٣- شركة مصر لصناعة معدات الغزل والنسيج والملابس.

٤- الشركة العامة لمنتجات الجوت.

الخلاصة والنتائج والتوصيات:

أولاً - الخلاصة:

يهدف البحث إلى استخدام الإجراءات التحليلية فى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة بما يؤدى إلى زيادة كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجعة، ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم البحث إلى الفصول الأربعة التالية:

الفصل الأول - أثر التطورات الاقتصادية المعاصرة فى ظهور الممارسات الاحتيالية للمحاسبة:

خلاصة هذا الفصل أن السنوات الأخيرة شهدت تطورات وتغيرات كبيرة على المستوى الاقتصادى العالمى لعل من أهمها ظاهرة العولمة مما أدى إلى ظهور الكثير من المعاملات المالية والتجارية المعقدة، مما ترتب عليه إصدار العديد من المعايير المحاسبية وإتاحة بدائل كثيرة قد تسمح لبعض الشركات بالتقرير عن أدائها المالى فى أفضل صورة، وهو ما يطلق عليه بالممارسات الاحتيالية للمحاسبة التى أدى استخدامها إلى انهيار الكثير من الشركات العالمية واهتزاز الثقة فى مهنة المراجعة الخارجية.

لذلك يجب دراسة ومعرفة كافة الممارسات الاحتيالية للمحاسبة والعمل على تقوية دور المراجع الخارجى عن طريق تحديد وتطوير أساليب ومؤشرات تجعله قادراً على اكتشاف هذه الممارسات، مما يؤدى إلى إضفاء الثقة فى مهنة المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجع الخارجى.

الفصل الثانى - دور الإجراءات التحليلية فى اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة:

خلاصة هذا الفصل أن أساليب المراجعة تعد الوسائل التى يستخدمها المراجع الخارجى للحصول على الإثباتات التى تمكنه من إبداء رأيه، وتعد الإجراءات التحليلية من أهم أساليب المراجعة والتى يمكن تطبيقها فى مراحل المراجعة المختلفة، وتعتبر النسب المالية من أكثر أساليب الإجراءات التحليلية استخداماً لسهولتها وكفاءتها

فى اكتشــاف التلاعب فى القوائم المالية، إلا أنه يجب على المراجع الخارجى أن يقوم بتطوير النســـب المالية التقليدية واكتشـــاف مؤشرات ونســـب أكثر كفاءة وخاصة فى ظل التطورات الاقتصادية والمالية المســـتمرة وظهور العديد من الممارســـات الاحتيالية للمحاسبة التى يصعب اكتشافها باستخدام النسب المالية التقليدية.

الفصل الثالث - المؤشرات المالية المقترحة لكشف الممارسات الاحتيالية فى القوائم المالية:

خلاصة هذا الفصل أن نسب التدفقات النقدية تعد من النسب المهمة التى تكشف عـــن العديد من الجوانـــب التى قد لا توضحها النســـب المالية المعتمـــدة على كل من قائمة الدخل وقائمة المركز المالى، ويؤدى اســـتخدام التدفق النقدى التشـــغيلى المعدل إلى اكتشـــاف قيام الإدارة بالممارســـات الاحتيالية للمحاسبة وذلك عن طريق مقارنته بالدخل المعدل الناتج من عمليات التشـــغيل المســـتمرة من خلال تطبيق كل من مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة (المفرطة).

الفصل الرابع - الدراسة التطبيقية:

خلاصـــة هذا الفصـــل أنه يمكن اســـتخدام صافـــى التدفق النقدى من الأنشـــطة التشغيلية فى اكتشاف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة فى الشركات محل الدراسة عن طريق حساب كل من صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة والدخل المعدل الناتج من عمليات التشـــغيل المســـتمرة، ثم حساب كل من مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة (المفرطة)، واتضح قيام هذه الشـــركات بممارسات احتيالية فى المحاسبة، حيث اختلف كل من مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة على مدار الفترات المختلفة.

نتائج الدراسة التطبيقية:

١- يجب عدم الاعتماد على صافى الدخل للحكم على أداء الشـــركة، فقد تقرر الشـــركة عن صافى ربح برغم من أنها تعانى خسائر من عمليات التشغيل المستمرة للشركة.

٢- يجب عدم الاعتماد على النسب المالية التقليدية للحكم على أداء الشركة، لأنه قد يؤدى التلاعب والارتفاع المصطنع فى الدخل إلى إعطاء نتائج مضللة.

٣- أن الشركات محل الدراسة التطبيقية تواجه مشكلات فى الربحية والسيولة بالرغم من أنها تقرر عن ارتفاع فى معدلات أدائها.

٤- أن الشـــركات محل الدراسة التطبيقية لم تقم بالافصاح الكافى والملائم لكثير من

البنود سواء فى الإيضاحات المتممة أو فى مناقشات وتحليلات الإدارة أو فى تقرير مجلس الإدارة.

٥- أن الشركات المصرية محل الدراسة التطبيقية قامت بإعداد قائمة التدفقات النقدية وفقاً للطريقة غير المباشرة بأسلوب غير صحيح؛ مما أعطى نتائج مضللة عن صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية.

٦- أن تقرير المراجع الخارجى للشركات الأجنبية محل الدراسة لم يشر إلى وجود أية مشكلات تواجه هذه الشركات أو إلى ضرورة تعديلها لبعض البنود، وتم إصدار رأى نظيف عن قوائمها المالية برغم ممارستها للعديد من الأساليب الاحتيالية فى المحاسبة.

وبذلك يثبت صحة الفرض الأول للبحث وهو أنه لا يوجد تحديد واضح للأساليب المناسبة التى يمكن أن يستخدمها المراجع الخارجى للكشف عن الممارسات الاحتيالية المختلفة للمحاسبة مما يؤدى إلى عدم جودة تقارير المراجعة.

٧- أن استخدام التدفق النقدى التشغيلى يُمكّن المراجع الخارجى من كشف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة التى قد تقوم بها الإدارة لتعظيم صافى دخل الشركة، إلا أن هذه الممارسات لا ينتج عنها أية تدفقات نقدية تشغيلية، لذلك فإنه عند استخدام مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة وثبات كل منهما على مدار الفترات المختلفة فإن ذلك يدل على عدم وجود أية ممارسات للمحاسبة الاحتيالية، أما اختلافهما خلال الفترات المختلفة فيشير إلى قيام الإدارة بممارسة أساليب احتيالية فى المحاسبة.

وبذلك يثبت صحة الفرض الثانى للبحث وهو أن استخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية سوف يؤدى إلى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة، مما يزيد من كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجعة.

٨- قيام الشركات محل الدراسة التطبيقية بممارسة أساليب احتيالية فى المحاسبة، حيث اختلف كل من مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة على مدار الفترات المختلفة.

ثانياً - النتائج:

تتلخص النتائج التى توصل إليها الباحث فيما يلى:

١- أن التطـورات الاقتصاديـة أدت إلى ظهور الكثير من المعامـلات المالية والتجارية المعقـدة مما ترتب عليه إصدار معايير محاسـبية تحتوى على العديد من البدائل يمكن أن تستغلها بعض الشركات فى تحقيق أهدافها وإخفاء حقيقة نتائج أعمالها ومركزها المالى.

٢- تتمثل أهداف الممارسـات الاحتيالية للمحاسـبة فى تحقيق أهداف إدارة الشركة وإظهار نتائج نشـاط الشـركة ومركزها المالى بشـكل مخالـف للواقع عن طريق التلاعب فى القوائم المالية.

٣- تعدد الممارسـات الاحتيالية للمحاسـبة سـواء داخل الميزانيـة أو خارجها، وكثرة المشـكلات المحاسـبية المتعلقة بها؛ مما يحتم على المراجع الخارجى دراسة هذه الأنواع ليتمكن من اكتشافها وإبداء رأى سليم عن القوائم المالية التى يراجعها.

٤- أن الإجراءات التحليلية هى أحد أسـاليب المراجعة الخارجية التى تصلح للتطبيق فـى جميع مراحـل عملية المراجعة، وتؤدى إلى زيـادة فاعليتها وتزيد من احتمال اكتشـاف الممارسـات الاحتيالية للمحاسـبة، ومن ثم تضييق فجوة التوقعات بين مستخدمى القوائم المالية والمراجعين.

٥- توفـر الإجراءات التحليليـة علامات للإنذار والتى تمثل إشـارات خطر لارتكاب ممارسات المحاسبة الاحتيالية، ومن ثم تجعل المراجع الخارجى يركز وقته وجهده فـى المجالات التى حدثت فيها فروق غيـر متوقعة أو تغيرات جوهرية، كما تحدد المجـالات التى تكون أكثر من غيرها تأثيراً فى فشـل عمليـة المراجعة، وبالتالى تستوجب التركيز والحرص وزيادة نطاق اختبارات تفاصيل العمليات والأرصدة.

٦- أن النسب المالية التقليدية التى يستخدمها المراجع الخارجى عند تطبيقه للإجراءات التحليليـة لم تعد ملائمة فى ظل التطـورات الاقتصادية المعاصرة، وظهور الكثير من المعاملات الماليـة والتجارية المعقدة، وإتاحة المعايير المحاسـبية لبدائل كثيرة يمكن معها أن تقوم بعض الشركات بالتقرير عن أدائها المالى فى أفضل صورة مما يتطلب من المراجع الخارجى أن يكون على دراية بالممارسات الاحتيالية للمحاسبة وتصميم وتطوير نسـب ومؤشـرات تمكنه من كشـف هذه الممارسات حتى يمكنه إبداء رأى سليم عن مدى صحة القوائم المالية التى يراجعها.

وبذلك يثبت صحة الفرض الأول للبحث وهو أنه لا يوجد تحديد واضح للأساليب المناسبة التى يمكن أن يستخدمها المراجع الخارجى للكشف عن الممارسات الاحتيالية المختلفة للمحاسبة مما يؤدى إلى عدم جودة تقارير المراجعة.

٧- أن استخدام التدفق النقدى التشغيلى يُمكِّن المراجع الخارجى من كشف الممارسات الاحتيالية للمحاسبة والتى قد تقوم بها الإدارة لتعظيم صافى دخل الشركة، إلا أن هذه الممارسات لا ينتج عنها أى تدفقات نقدية تشغيلية، لذلك فإنه عند استخدام مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل إلى الدخل وهامش النقدية الزائدة وثبات كل منهما على مدار الفترات المختلفة فإن ذلك يدل على عدم وجود أى ممارسات للمحاسبة الاحتيالية، أما اختلافهما خلال الفترات المختلفة فيشير إلى قيام الإدارة بالممارسات الاحتيالية للمحاسبة.

وبذلك يثبت صحة الفرض الثانى للبحث وهو أن استخدام المؤشرات والنسب المالية المعتمدة على صافى التدفق النقدى من الأنشطة التشغيلية سوف يؤدى إلى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة مما يزيد من كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية وتحسين جودة تقرير المراجعة

ثالثاً - التوصيات:

بناء على نتائج البحث يمكن التوصل إلى التوصيات التالية:

١- أهمية استخدام أسلوب تحليل النسب المالية بعد تطويرها فى الكشف عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة مع مراعاة وجود العديد من النسب التى يمكن للمراجع الخارجى استخدامها، لذلك فإن عليه اختيار النسب التى لها معنى ودلالة مهمة، وأن يأخذ فى حسبانه ضرورة وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستخدمة فى حساب النسبة.

٢- لا يجب الاعتماد على صافى الدخل للحكم على أداء الشركة، فقد تقرر الشركة عن صافى ربح برغم من أنها تعانى خسائر من عمليات التشغيل المستمرة للشركة.

٣- يجب على المراجع الخارجى تحديد واستبعاد البنود غير المتكررة من صافى التدفق النقدى التشغيلى الموجود فى قائمة التدفقات النقدية للوصول إلى صافى التدفق النقدى المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة عن طريق إعداد قائمة التدفق النقدى التشغيلى المعدل.

٤- يجب على المراجع الخارجى تحديد واستبعاد البنود غير المتكررة من الدخل من عمليات التشغيل المستمرة الموجودة فى قائمة الدخل للوصول إلى الدخل المعدل الناتج من عمليات التشغيل المستمرة.

٥- يجب على المراجع الخارجى استخدام كل من مؤشر التدفق النقدى التشغيلى المعدل وهامش النقدية الزائدة خلال مرحلة تخطيط عملية المراجعة، وذلك ليتمكن من الكشف المبكر عن الممارسات الاحتيالية للمحاسبة؛ إذ توفر هذه النسب علامات إنذار مما يمكنه من تحديد الإجراءات المناسبة خلال مرحلة العمل الميدانى وإجراء اختبارات التحقق الخاصة بالتفاصيل للعمليات والأرصدة ومرحلة الفحص والاستعراض العام للقوائم المالية لتكوين رأيه النهائى السليم عن هذه القوائم.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- الكتب:

- د. إبراهيم طه عبد الوهاب، «المراجعة: النظرية العلمية والممارسة المهنية»، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٤م.
- د. أحمد محمد صلاح عطية، «مشاكل المراجعة فى أسواق المال»، الدار الجامعية، الأسكندرية، ٢٠٠٣م.
- د. أمين السيد أحمد لطفى، «الرأى المهنى للمراجع لمشاكل قياس الإيرادات والنفقات والأرباح وتوزيعها فى ضوء المعايير المحاسبية»، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- ـــــ، «المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال»، الدار الجامعية، الأسكندرية، ٢٠٠٥م.
- د. حمدى محمود قادوس، «المحاسبة فى الشركات المساهمة»، جهاز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى، القاهرة، جامعة حلوان ٢٠٠٢م.
- د. سمير محمد عبد العزيز، «التأجير التمويلى»، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنى، الأسكندرية، ٢٠٠١م.
- د. طارق عبد العال حماد، «التقارير المالية»، الدار الجامعية، الأسكندرية، ٢٠٠٣م.
- ـــــ، «المحاسبة عن القيمة العادلة»، الدار الجامعية، الأسكندرية، ٢٠٠٣م.
- ـــــ، «موسوعة معايير المراجعة – الجزء الأول: مسئوليات المراجعة – تخطيط المراجعة»، الدار الجامعية، الأسكندرية، ٢٠٠٤م.
- د. عبد الفتاح محمد الصحن، وآخرون، «المراجعة الخارجية: موضوعات متخصصة»، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأسكندرية، ٢٠٠١م.
- د. عبيد بن سعد المطيرى، «مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة»، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٤م.
- د. على أحمد زين، «دراسات فى المراجعة – مع حالات تطبيقية متنوعة»، جهاز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى، القاهرة، جامعة حلوان، ٢٠٠٢م.
- د. محمد عباس بدوى، د. الأميرة إبراهيم عثمان، «دراسات فى قضايا ومشاكل محاسبية معاصرة»، منشأة المعارف، الأسكندرية، ٢٠٠٠م.
- د. محمد عبد القادر دياب، «المراجعة: المعايير الدولية والمراجعة والإدارية»، شركة لوتس للمطابع، القاهرة، ٢٠٠٣م.

- ـــــ، «دراسات حديثة فى المحاسبة»، شركة لوتس للمطابع، القاهرة، ٢٠٠١م.
- د. محمود السيد الناغى، «دراسات فى المعايير الدولية للمراجعة: تحليل وإطار للتطبيق»، المكتبة العصرية، المنصورة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠م.
- د. منصور حامد محمود، «قراءات معاصرة فى المراجعة»، دار الثقافة العربية، القاهرة، ٢٠٠٣م.

٢- الدوريات:

- د. أحمد محمود يوسف، «أثر الاختلاف فى التقديرات المحاسبية على دلالة القوائم المالية»، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، العدد العاشر، ٢٠٠٠م.
- د. أيمن فتحى الغبارى، «تأثير تنامى المخاطر التى تتعرض لها استقلالية المدقق على فعالية التدقيق فى ظل العولمة»، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة ببنى سويف، جامعة القاهرة، العدد الثالث، ديسمبر ٢٠٠٢م.
- د. حسين أحمد عبيد، «دراسة ميدانية لظاهرة التطويع المصطنع للأرباح المحاسبية لخدمة أغراض الإدارة: الدوافع والآثار»، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مارس ٢٠٠٣م.
- د. رضا إبراهيم صالح، «الربط بين محتوى تقرير المراجع وفجوة التوقعات بين المراجعين والمستثمرين: دراسة نظرية وأدلة ميدانية»، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثانى، الملحق الأول، ٢٠٠١م.
- د. شعبان يوسف مبارز، «التنبؤ بالتقديرات المحاسبية والأرباح والخسائر المحتملة والارتباطات المالية المستقبلية باستخدام الشبكات العصبية الاصطناعية وأثر ذلك على عدالة القوائم المالية»، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة ببنى سويف، جامعة القاهرة، العدد الأول، مارس ٢٠٠٣م.
- د. صادق حامد مصطفى، «دور الإجراءات التحليلية فى اكتشاف غش الإدارة»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير ٢٠٠٠م.
- د. طارق عبد العال حماد، «دراسة انتقادية لمسئولية المراجع عن اكتشاف الغش فى ضوء المستجدات فى المعايير الأمريكية والدولية»، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة ببنى سويف، جامعة القاهرة، العدد الأول، مارس ٢٠٠٢م.
- د. عادل مبروك محمد، «أثر التدفقات النقدية على القيمة السوقية للسهم بالمنظمات كبيرة الحجم»، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الثانى، ٢٠٠٠م.
- د. عبد الله بن عبد العزيز المعجل، «التكامل الاقتصادى العربى فى ظل تحديات العولمة الاقتصادية»، المجلة العلمية للبحوث والدراسات والتجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العددان الثالث والرابع، ٢٠٠١م.

- د. عمر عيسى جهمانى، «سلوك تمهيد الدخل فى الأردن: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة فى بورصة عمان»، المجلة العربية للمحاسبة، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، قطر، العدد الأول، مايو ٢٠٠١م.

- د. ماهر مصطفى أحمد عبد المجيد، «العلاقة بين حجم المنشأة وقدرتها على التنبؤ بالأرباح المستقبلية وكيفية زيادة هذه القدرة عن طريق تمهيد الأرباح الفعلية»، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد ٢٥، يناير ٢٠٠٠م.

- د. محمد حسنى عبد الجليل صبيحى، «إطار مقترح لمراجعة الأدوات المالية المشتقة فى ظل المعيار المحاسبى الدولى رقم (٣٩)» المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الثانى، ٢٠٠٢م.

- د. محمد عبد الله مجاهد، «أثر الاتجاهات المالية وغير المالية على مراحل تخطيط إجراءات الفحص التحليلى بهدف وضع الخطة العامة لأعمال المراجعة: دراسة تطبيقية»، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة ببنها، جامعة الزقازيق، العدد الأول، ٢٠٠١م.

٣- الرسائل العلمية:

- أسامة سعيد عبد الصادق، «التقييم المحاسبى لكفاءة وفعالية نظم المعلومات الاستراتيجية فى ظل عولمة النشاط الاقتصادى بالتطبيق على البيئة المصرية»، رسالة دكتوراه غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة ببنى سويف، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣م.

- أمانى حسين كامل خليل حسين، «إطار مقترح لتقييم الرقابة الداخلية لأنشطة التجارة الإلكترونية، رسالة دكتوراة غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٢٠٠٦م.

- جاسم بن محمد بن متعب الشمرى، «القياس المحاسبى لآثار الأنشطة خارج الميزانية ومشاكل الأفصاح عنها – دراسة تطبيقية على المصارف»، رسالة دكتوراه غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة ببنها، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٠م.

- خالد محمد حسنى عبد الجليل صبيحى، «تطوير التقارير المالية لمقابلة احتياجات الاقتصاد العالمى الجديد من المعلومات»، رسالة دكتوراة غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٢٠٠٦م.

- فاتن محمد حمدى على، «إطار مقترح للمحاسبة عن الأدوات المالية المشتقة – دراسة تطبيقية على قطاع البنوك العاملة فى جمهورية مصر العربية»، رسالة ماجستير غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، ٢٠٠٣م.

- مارى تريز شارل يوسف، «تقدير العوامل المؤثرة على فجوة التوقعات فى مهنة المراجعة الخارجية فى ج.م.ع»، رسالة ماجستير غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٢٠٠٤م.

- محمد حسين عبد الرحمن حسين، «الفحص المحاسبى للتغير الاختيارى فى السياسات المحاسبية فى منشآت الأعمال المتعثرة بغرض خدمة مراجعى الحسابات ومستخدمى القوائم المالية»، رسالة دكتوراه غير منشورة فى المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤م.

٤- مصادر أخرى:

- القانون رقم (١٥٩) لسنة ١٩٨١م الخاص بشركات المساهمة وشركات التوصية بالاسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة، القاهرة، ١٩٨١م.

- القانون رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٩١م الخاص بإنشاء شركات قطاع الأعمال العام القابضة والشركات التابعة لها، القاهرة، ١٩٩١م.

- القانون رقم (٤٤) لسنة ١٩٨٨م بشأن إصدار قانون الجهاز المركزى للمحاسبات، القاهرة، ١٩٨٨م.

- اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة، القاهرة، ١٩٨٢م.

- قانون التمويل العقارى، «القانون رقم ١٤٨ لسنة ٢٠٠١م بشأن التمويل العقارى الجديد – الرهن العقارى»، القاهرة، دار العربى للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.

- د. مجدى محمد سامى، «دور مراقب الحسابات تجاه المشاكل المحاسبية الناجمة عن التعامل فى المشتقات المالية»، المؤتمر العلمى السنوى الرابع – آليات التنمية فى مصر فى ضوء المستجدات العالمية والمحلية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مايو ٢٠٠٤م.

- نقابة التجاريين، «دستور مهنة المحاسبة والمراجعة»، القاهرة، ١٩٩٢م.

- وزارة الاستثمار، «معايير المحاسبة المصرية»، القاهرة، يونيو ٢٠٠٦م.

- وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، «معايير المراجعة المصرية»، القاهرة، ٢٠٠٠م.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- Books:

- Arens, A., Elder, R. & Beasley, M., "Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach", Prentice Hall, New Jersey, Tenth Edition, 2005.

- Boynton, W.C., Johnson, R.N., & Kell, W.G., "Modern Auditing", John Wiley & Sons., New York, Seventh Edition, 2001.

- Checkley, K., "Strategic Cash Flow Management", Capstone Publishing, Oxford, 2002.

- Fridson, M., & Alvarez, F., "Financial Statement Analysis", John Wiley & Sons, New York, Third Edition, 2002.

- Gibson, C., "Financial Reporting Analysis: Using Financial Accounting Information", South-Western College Publishing, New York, 2000.

- Mulford, C., & Comiskey, E., "Creative Cash Flow Reporting: Uncovering Sustainable Financial Performance", John Wiley & Sons, New Jersey, 2005.

- Mulford, C., & Comiskey, E., "The Financial Numbers Game: Detecting Creative Accounting Practices", John Wiley & Sons, New Jersey, 2002.

- O'GARA, J.D., "Corporate Fraud: Case studies in Detection and Prevention", John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.

- Schilit, H., "Financial Shenanigans: How to Detect Accounting Gimmicks & Fraud in Financial Reports", McGraw Hill, New York, Second Edition, 2002.

- Silverstone, H., & Sheetz, M., "Forensic Accounting and Fraud Investigation for Non-Experts", John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.

- Silverstone, H., &Davia, H.R., "Fraud 101: Techniques and Strategies for detection", John Wiley & Sons, London, Second Edition, May 2005.

- Wells, J.T., "Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection", John Wiley & Sons, New Jersey, 2004.

2- Periodicals:

- Aggarwal, R., & Simkins, B.J., "Evidence on Voluntary Disclosure of Derivatives Usage by Large US Companies", Journal of Derivatives Accounting, vol.1, No. 1, 2004.

- Arthur Andersen, "Accounting for Special Purpose Entities", Financial Executive Briefing., February, 2002, Retrieved may, 2003, http://www.andersen.com/ Financial Executive Briefing.

- Blocher, E., Krull, G.W., Tashman, L.J., & Yates, S.V., "Updating Analytical procedures", The CPA Journal, March 2004.

- Domash, H., "Spot Accounting Red Flags The Easy Way", Winning Investment. Com, December 2002, Retrieved September, 2005, http://www.winninginvesting.com/spot-Red-flags-essier.html.

- Donald, K.M., & Banks, G.Y., "How Sarbanes – Oxley will Change The Audit Process", Journal of Accountancy, September 2003.

- Duncan, J.R., "Twenty Pressures to Manage Earnings", The CPA Journal, May 2001.

- Grant, T., & Others, "Earning Management and The Abuse of Materiality", Journal of Accountancy, September 2000.

- Hitzig, N.B., "The Hidden Risk in Analytical Procedures: What World Com Revealed", The CPA Journal, April 2003.

- Jackson, S.B., & Pitman, M.K., "Auditors and Earning Management", The CPA Journal, July 2001.

- Jenkins, E., "The FASB's Role in Serving the Public: A response to the Enron Collapse", Financial Accounting Standard Board, March 2002.

- Kaminski, K.A., Wetzel, T.S., & Guan L., "Can Financial Ratio Detect Fraudulent Financial Reporting?", Managerial Auditing Journal, January 2004.

- Kelly, E.P., & Rowland, H.C., "Ethical and Online Privacy Issues in Electronic Commerce", Business Horizons, May – June 2000.

- Lindsay, R., "New Economy, New Accounting, New Assurance', Accountancy, February 2001.

- Magrath, L. & Weld, L.G., "Abusive Earning Management and Early Warning Signs", The CPA Journal, March 2002.

- McConnell, D.K., & Banks, G.Y., "Expanded Guidance for Auditor Fraud Detection Responsibilities", The CPA Journal, March 2003.

- Parkinson, C., "Financing Overseas Operations: A Global Strategy", Management Accounting, September 2001.

- Pitt, H., "How to Prevent Future Enrons", U.S. Securities and Exchange Commission, December 2001.

- Thomas, W., "The Rise and Fall of Enron", Journal of Accountancy, April 2002.

- Vanasco, R.R., Skousen, C.R., Jenson, R.L., "Audit Evidence: The US Standards and Landmark Cases", Managerial Auditing Journal, Vol. 16, No. 4, 2001.

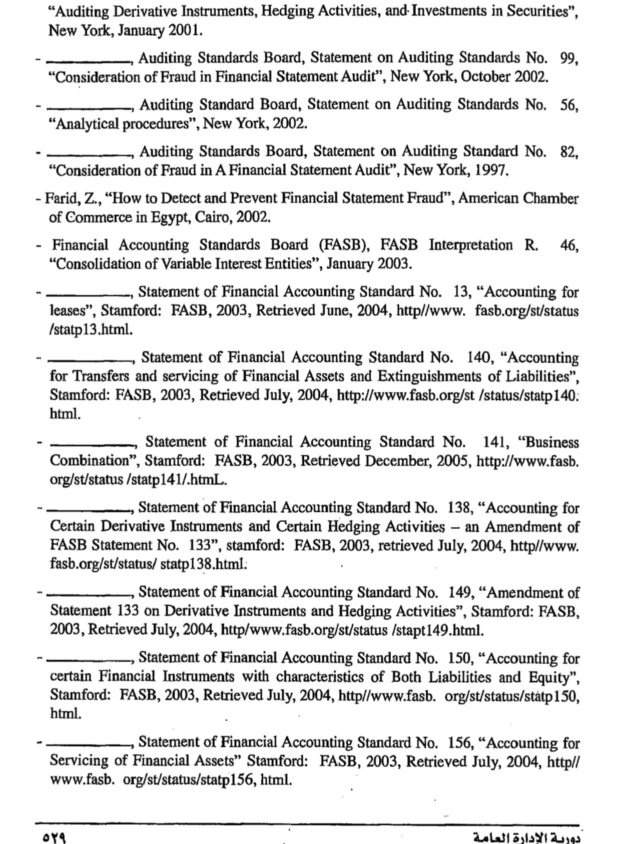
- Weddington, B.A., Moreland, K.A., & Lillie, T., "Performance Measurement Enhances Analytical Procedures", The CPA Journal, May 2001.

- Wooley, A., "Accounting Standards Board Issues New Guidelines to Improve Disclosure, Help Prevent Enron-type Situation From Occurring", CA Magazine.com, The Canadian Institute of Chartered Accountants, August 2002, Retrieved January, 2003, http://www.cica.ca/index.cfm/ci-id/7794/la-id/1.html.

3- Others:

- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Auditing Standards Board, Statement on Auditing No. 53, "The Auditor's Responsibility to Detect and Reporting the Fraud and Errors", New York, 1988.

- __________, Auditing Standards Board, Statement on Auditing Standards No. 92,



"Auditing Derivative Instruments, Hedging Activities, and Investments in Securities", New York, January 2001.

- __________, Auditing Standards Board, Statement on Auditing Standards No. 99, "Consideration of Fraud in Financial Statement Audit", New York, October 2002.

- __________, Auditing Standard Board, Statement on Auditing Standards No. 56, "Analytical procedures", New York, 2002.

- __________, Auditing Standards Board, Statement on Auditing Standard No. 82, "Consideration of Fraud in A Financial Statement Audit", New York, 1997.

- Farid, Z., "How to Detect and Prevent Financial Statement Fraud", American Chamber of Commerce in Egypt, Cairo, 2002.

- Financial Accounting Standards Board (FASB), FASB Interpretation R. 46, "Consolidation of Variable Interest Entities", January 2003.

- __________, Statement of Financial Accounting Standard No. 13, "Accounting for leases", Stamford: FASB, 2003, Retrieved June, 2004, http//www. fasb.org/st/status /statp13.html.

- __________, Statement of Financial Accounting Standard No. 140, "Accounting for Transfers and servicing of Financial Assets and Extinguishments of Liabilities", Stamford: FASB, 2003, Retrieved July, 2004, http://www.fasb.org/st /status/statp140. html.

- __________, Statement of Financial Accounting Standard No. 141, "Business Combination", Stamford: FASB, 2003, Retrieved December, 2005, http://www.fasb. org/st/status /statp141/.htmL.

- __________, Statement of Financial Accounting Standard No. 138, "Accounting for Certain Derivative Instruments and Certain Hedging Activities – an Amendment of FASB Statement No. 133", stamford: FASB, 2003, retrieved July, 2004, http//www. fasb.org/st/status/ statp138.html.

- __________, Statement of Financial Accounting Standard No. 149, "Amendment of Statement 133 on Derivative Instruments and Hedging Activities", Stamford: FASB, 2003, Retrieved July, 2004, http/www.fasb.org/st/status /stapt149.html.

- __________, Statement of Financial Accounting Standard No. 150, "Accounting for certain Financial Instruments with characteristics of Both Liabilities and Equity", Stamford: FASB, 2003, Retrieved July, 2004, http//www.fasb. org/st/status/statp150, html.

- __________, Statement of Financial Accounting Standard No. 156, "Accounting for Servicing of Financial Assets" Stamford: FASB, 2003, Retrieved July, 2004, http// www.fasb. org/st/status/statp156, html.

- __________, Statement of Financial Accounting Standard No. 95, "Statement of Cash Flows", Stamford: FASB 2003, Retrieved July, 2005, http://www.fasb.org/st/status / statp95.html.

- Haq, A.U., "Creative Accounting and Off-Balance Sheet Activities", Pricewaterhouse Coopers, 2002, Retrieved January, 2003, http://www.pwcglobal.com/ servlet.

- International Accounting Standards Board (IASB), International Accounting Standard No. 17, "Leases", London: IASB, 2006.

- __________, International Accounting Standard No.39, "Financial Instruments: Recognition and Measurement», London: IASB, 2006.

- __________, International Financial Reporting Standard No. 7, "Financial Instruments: Disclosures", London: IASB, 2006.

- __________, International Accounting Standard No. 7, "Cash flow statements", London: IASB, 2006.

- International Federation of Accountant, International Auditing practice Statement No. 1012, "Auditing Derivative Financial Instruments", IFAC, 2002, Retrieved February, 2003, http://www.ifac.org/members/signedIn.tmpL?ShowCat= Auditing.

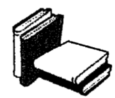
- International Federation of Accountants, International Standard on Auditing No. 240, "The Auditor's Responsibility to Consider Fraud and Error in an Audit of Financial Statements", IFAC, 2002, Retrieved February, 2003, http://www.ifac.org/ members/ signed In. tmpL ? Show Cat = Auditing.

- International Federation of Accountants, International Standards on Auditing No. 240 A, "Fraud and Error", IFAC, 2002, Retrieved February, 2003, http://www.ifac.org/ members/ signed In. tmpl ? Show Cat = Auditing.

- Powers, W., "Report of Investigation By the Special Investigative Committee of the Board of Directors of Enron Corp.", February 2002,Retrieved December, 2003, http:// ww. PRN.com/Report/.

- The Institute of Internal Auditors, "The Sarbanes-Oxley by Act of 2002", 2002.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب



تصميم وتطبيق نظم قواعد البيانات العلاقية

تـــألـــيـــف: د. يوسف بن جاسم الهميلي

النـاشــــــر: معهد الإدارة العامة

سـنـة النشــــر: ١٤٢٩هـ

عـدد الصفحات: ٥٢٠

ينظر فى نظم قواعد البيانات، وهى فى وقتنا الراهن واحدة من أخصب التخصصات العلمية طرقاً من قبل الباحثين وتطبيقاً من قبل المتخصصين فى مجال تطوير النظم المعلوماتية؛ وذلك لكونها الأساس الذى تبنى عليه النظم المعلوماتية الحديثة التى تتوافر فى جميع أنواع المنظمات المتطورة، على اختلاف أحجامها، سواء أكانت تعنى بالتعليم، أو الرعاية الصحية، أو الأعمال البنكية وأسواق المال، أو التجارة الإلكترونية، وذلك على سبيل المثال فحسب. وعلى أهمية هذا المجال تعانى المكتبة العربية نقصاً فيه، وقد شجع هذا القصور على تأليف الكتاب.

ويشتمل الكتاب على الموضوعات الرئيسة لقواعد البيانات، مع ميله إلى الجانب التطبيقى دون تقصير فى عرض الجوانب النظرية التى تستند إليها مفاهيم وتقنيات قواعد البيانات. ويستهدف الكتاب الطلبة الدارسين فى مواد نظم قواعد البيانات من المتخصصين فى مجال الحاسب الآلى سواء فى مرحلة الدراسة الجامعية (البكالوريوس) أو طلبة الدبلوم (فوق الثانوى). كما يستهدف أيضاً مطورى نظم التطبيقات الذين يتعاملون مع نظم قواعد البيانات العلاقية بشكل تطبيقى فى حياتهم اليومية، ليصبح مرجعاً تطبيقياً لهم.

وإضافة إلى تميز الكتاب بسمات رئيسة سيلاحظها كل قارئ له، تتجلى فيه كذلك خبرة المؤلف فى التدريس والبحوث العلمية على المستوى الدولى من خلال سلاسة اللغة المستخدمة والعمق فى العرض والتحليل.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب



البحث عن القادة

تأليـــــــف: هيلاري أوين

تـــرجـــمـــة: عبدالرحمن بن أحمد الغامدي

الناشـــــر: معهد الإدارة العامة

سـنـة النشـــر: ١٤٢٩هـ

عـدد الصفحات: ١٩٢

يُبرز مفهوماً غائباً لمعنى القيادة، ويبين أنها ليست للأشخاص الذين يحتلون مراكز فى قمة الهرم داخل منظماتهم فحسب، بل هناك قيادة كامنة فى كل شخص. والسؤال المطروح هو: كيف يمكن إطلاق الطاقة القيادية التى لا تزال كامنة لم تر النور؟ وبعبارة أخرى، كيف يمكن تحويل الشخص المتردد الذى لا يعتقد أن لديه المادة الخام لصنع قائد ناجح؟ والإجابة عن هذا السؤال نجدها فى ثنايا الكتاب.

يركز الكتاب على نظرية الأنظمة والعلوم الجديدة والفلسفة والجانب الروحى. لذلك نجد فى مادة الكتاب مزجاً بين السرد القصصى والتلميحات والإشارات التى ترجع إلى أعمال كبار الفلاسفة والعلماء والشعراء والمفكرين الإداريين عبر القرون، من أمثال أفلاطون وبليك ومانديلا. ويغطى الكتاب مساحة واسعة من اليونان القديمة إلى القرون الوسطى إلى مشارف المستقبل وكيف يمكن أن يكون.

ويضع الكتاب سبع خصائص جوهرية فى القيادة، تتلخص فى (١) أنه يوجد فرق واضح بين القيادة والإدارة، (٢) أن القيادة موهبة ومهارة مكتسبة (٣) أن القيادة ليست «تقليعة» جديدة، بل هى مفهوم موجود منذ القدم، (٤) أن على القائد أن يحافظ على شخصيته المستقلة، (٥) أن القيادة تحوّل العالم، (٦) أن الشخص يمارس قيادته حين يتصرف باعتباره جزءاً من كل متماسك ومترابط، (٧) أن كل شخص هو قائد وتابع فى أوقات مختلفة.

كما يصنع الكتاب نموذجاً مكوناً من ثلاث مراحل ليكون دليلاً مرشداً للمرء فى رحلة استكشافه لنفسه، وللعالم الذى عليه أن يعمل فيه، وللطريقة التى يمكنه بها مواجهة التحديات ضمن مجال خبرته وتجاربه.

قسيمة اشتراك

يرجى اعتماد اشتراكي في الدورية لمدة:

☐ سنة واحدة　☐ سنتين　☐ ثلاث سنوات　☐ خمس سنوات

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: .... هاتف: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (..............................) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة،

الرياض، المملكة العربية السعودية، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك.

التاريخ:　/　/　　　التوقيع: ....

ترسل هذه القسيمة إلى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: في حالة تغيير العنوان يرجى الإخطار بالعنوان الجديد

PUBLIC ADMINISTRATION

Subscription Form

I would like to subscribe to your journal for:

☐ one year　☐ two years　☐ three years　☐ five years

Name: ....

Organization: ....

Address: ....

Please find a bank draft for $ ...., payable to the IPA, Riyadh, Saudi Arabia, in payment for this subscription.

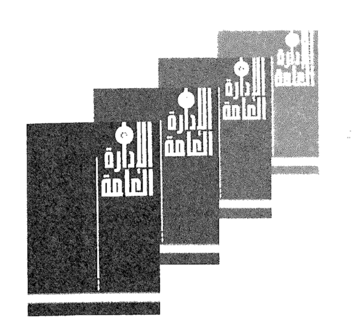
City .... State .... Zipcode: .... Telephone: ....

Date: .... / .... / 20 ....　Signature: ....

Order Address: Institute of Public Administration, General Department of Printing and Publishing

Riyadh 11141, Saudi Arabia

Please notify of postal address changes





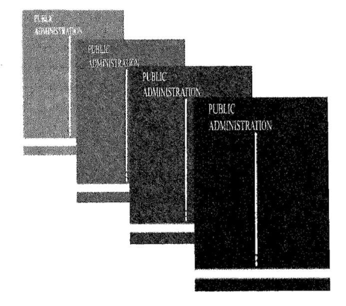
مركز البحوث

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية



Research Center

A professional Quarterly journal
published by
the Institute of Public Administration
Riyadh, Saudi Arabia



● ثمن العدد:

- في المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربيّة الأخرى: ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار.
- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات.

● الاشتراكات السنوية:

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
❖ الأفراد:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً
- فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
- فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:

الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر - هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر - هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration.

• Price Per Issue:

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions:

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
General Department for Printing and Publishing
P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.
* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

Factors Influencing the Practice of Organizational Learning in Jordanian Municipalities

Raed Ismail Ababneh – Assistant professor
Yaser M. Adwan - Professor

The study aimed at examining the attitudes of managers at local administration units in Jordan toward the effect of some factors (transparency, teamwork, and empowerment) on organizational learning. In addition, the study aimed to explore the practice level of organizational learning dimensions as identified by Senge (1990). A questionnaire was distributed onto 339 managers in municipalities located in northern and middle regions of Jordan.

The study found that the practice level of transparency, teamwork, empowerment, and organizational learning in Jordanian municipalities was moderate. According to multiple regression analysis, the practice level of transparency, teamwork, and empowerment explained about 67% of the practice level of organizational learning. In addition, the results showed a positive relationship between (transparency, teamwork, and empowerment) and the organizational learning practice. Male managers, who work in municipalities located outside the center of the governorate, and who participate in training courses related to organizational learning showed higher attitudes toward the practice level of transparency, teamwork, empowerment and organizational learning.

Abstract

An Evaluational Study of Organizational Effectiveness of Technical Colleges in K.S.A.

Abdel-Razek M. Zayyan (Ph.D)
Fahad M. Alabdulmenem (Ph.D)

The Study aimed to investigate the staus-que, impediments and development ways of organizational effectiveness (OE) of technical colleges (TC) in K.S.A. in relation to some contemporaty global trends of technical education and vocational training (TEVT). The Study used the methodology of analytical descriptive technique. The analysis and interpretation of data revealed a decreasing level of (OE) in general, in all its measurad dimensions i. e., vision, aims, structure, management processes, quality, outputs, leaders, clients, human relations, public relations, marketing and resources. The study also found that the most five highest impedimens concerning managerial side of (OE) were: increasing the paper cycle, scarcity of job promotiàn opportunities, impotence of creative leader skills, low motivation and spiritual morale, and role ambiguity. The most five highest impedimens concerning training side of (OE) were: deficient English language skills, absence of market needed technical majors and occupations, feebleness of employing computer in study and training, lack of academic counselig and weakness of follow up and evaluation. Also, there were some important results concluded due to statistical analysis made among some variables like: experience, level of education and work type. Some ways for enhancing and activating (OE) in (TC) were discussed such as: developing college vision and goals, restructuring efforts, total quality establishment, developing human resources, legislation reform, social partnership, developing training programs, coping with training impediments, and relating results to human sciences.

Abstract

A Comparison among Subordinates' Attributes, Attitudes and Leadership Behaviors in Predicting their Organizational Commitment.

Dr. Ahmed M. Alyami

Summary: This study tried to investigate the existence of leadership behaviors such as cooperation, competition, and individualism in some hospitals in the Kingdom of Saudi Arabia and the ability of such behaviors, in comparison with subordinates' attributes and attitudes, in predicting subordinates' organizational commitment. Multiple regression Step-wise method was used to make these comparisons. Some of the prominent results were: (1) Cooperation behavior was the dominant followed by individualism and competition. (2) Job satisfaction was the strongest predictor of subordinates' loyalty, attachment and commitment towards their organizations. (3) Competition was a strong predictor of both loyalty and commitment. (4) Of the three leadership behaviors, only cooperation was a strong predictor of subordinates' attachment towards their organizations. Based on these results, I made some recommendations for immediate supervisors.

CONTENTS	Page

PUBLIC ADMINISTRATION

•Volume Forty Eight
•Issue Number 3

*** Correspondence:**

Correspondence concerning editing should be addressed to: Editor, *Public Administration,* Institute of Public Administration, P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
The Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS:

• Volume Forty Eight • Number 3 • Rajab 1429 • July 2008

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTSL:

•Volume Forty Eight **•Number 3** **•Rajab 1429** **•July 2008**

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٩هـ